

Louvain School of Management

AI in Consulting: How AI-Augmented Juniors Reconfigure the Consulting Pyramid.

Author(s): Léopold Gengler
Supervisor(s): Loïc Decaux
Academic year 2025-2026
Dissertation for the master of
Master subject and focus: International Finance
Daytime schedul

Abstract :

Management consulting firms are built on a pyramidal hierarchy in which junior consultants handle execution and analytical tasks, while senior consultants provide strategic judgment, client relationship management, critical review, and mentorship. GenAI might disrupt this model by augmenting junior consultants' capabilities, quality, and productivity. However, the magnitude and mechanisms behind this disruption remain poorly understood. While existing literature focuses on AI's potential to automate junior tasks, it leaves largely unexplored how AI-augmented juniors might, in turn, substitute for and/or complement senior consultants, and what this could mean for the consulting pyramid.

To address this gap, the study uses an exploratory qualitative design that relies on semi-structured interviews of junior and senior consultants. Consultants come from the Big Four and MBB firms in Belgium. It investigates, using thematic analysis, how and for which tasks AI-augmented juniors substitute for and complement senior consultants, and how this could reconfigure the consulting pyramid.

The findings suggest that currently, AI-augmented juniors displacing seniors is not happening in a significant way. Seniors' judgment, relational capital, experience, and accountability make them hard to substitute. AI generally improves the quality of junior work, shifting senior effort from correcting formatting errors toward identifying plausible AI hallucinations, higher-order mentoring, and redefining the value proposition of their firm. The dominant dynamic seems to be top-down substitution, where seniors use AI to perform tasks they would have otherwise delegated to juniors. Together, these findings suggest a reconfiguration from a "pyramid" to an "obelisk" with overall fewer headcount and possibly a flatter hierarchy. This transformation, however, could threaten the consulting apprenticeship model, as today's juniors are tomorrow's seniors. It may also impact firms' profitability model, going from a fee-for-service model to an outcome-based one.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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

Declaration regarding the responsible use of AI

This master's thesis reflects the student's original work. In accordance with UCLouvain's policy, I declare the responsible use of Artificial Intelligence tools in the preparation of this work, guided by the following principles: Responsibility, Transparency, Authenticity, and Critical Evaluation.

CONFIRM THE FOLLOWING STATEMENT	CONFIRMATION
The content of my master's thesis is my original output, even if I used generative AI to help prepare it.	YES
I master the theories, tools and methods that I use for the thesis.	YES
I verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	YES
I acknowledge that I master the final output and that I am able to explain it and answer questions about it.	YES
I made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information.	YES

Models:

- Google. (2025–2026). Gemini (Version 3 Pro) [Large language model].
<https://gemini.google.com/>
- OpenAI. (2025–2026). ChatGPT (Versions 4 and 5) [Large language model].
<https://chatgpt.com/>

Léopold Gengler	20/05/2026	
-----------------	------------	---

Acknowledgments

I would like to express my sincere gratitude to all the consulting professionals who generously gave their time to participate in this study. Their insights and perspectives were the foundation of this research. I am also grateful to my supervisor, Loïc Decaux, for his guidance and support throughout the development of this thesis. Finally, I wish to thank those who provided feedback and with whom I discussed the topic of this work at various stages.

Table of Contents

Chapter 1: Introduction.....	1
1.1 Context and Problem Statement.....	1
1.2 Scope and Research Question.....	1
1.3 Relevance.....	2
Chapter 2: Literature Review.....	4
2.1 The Nature of Management Consulting.....	4
2.2 Generative Artificial Intelligence.....	7
2.3 Substitution and Complementarity.....	9
2.4 Empirical Findings on AI in Knowledge-Intensive Industries.....	11
2.5 Synthesis.....	13
Chapter 3: Research Design and Methodology.....	15
3.1 Research Design.....	15
3.2 Data Collection.....	15
3.3 Thematic Analysis.....	16
3.4 Limitations and Considerations.....	16
Chapter 4: Results.....	17
4.1 Bottom-up Substitution:.....	17
4.2 Top-Down Substitution:.....	20
4.3 Complementarity:.....	20
4.4 The Consulting Model(s) and Organization:.....	22
Chapter 5: Discussion.....	24
5.1 Introduction to the discussion chapter.....	24
5.2 AI Augmented Juniors Substituting and Complementing Seniors.....	24
5.3 Implications for the Consulting Pyramid.....	26
Chapter 6: Conclusion.....	28
6.1 Synthesis.....	28
6.2 Contribution.....	29
6.3 Future Research.....	29
References.....	31
Appendix.....	35
8.1 Interview Guides of Consultants (English Template).....	35
8.2 Interview Guides of Consultants (French Template).....	37
8.3 Transcription of Interviews.....	39

Chapter 1: Introduction

1.1 Context and Problem Statement

General-purpose technologies are characterized by their pervasiveness, rapid evolution, and capacity to foster innovation across diverse social and economic domains. More and more, Generative Artificial Intelligence (GenAI) is considered as one such technology (Calvino et al., 2025; Eloundou et al., 2023). AI CapEx forecasts for 2026 estimate it will reach \$2.52 trillion worldwide (Gartner, 2026). Knowledge-intensive firms, such as management consulting firms, are set to be significantly impacted by this new technology (Challapally et al., 2025). Despite technological potential and large investments, successful real-world outcomes remain uncommon (Challapally et al., 2025). AI is increasingly viewed as a managerial and organizational challenge rather than a purely technological one. Questions remain about how AI impacts firm structure, with Duncan et al. (2025) suggesting a potential shift from the traditional pyramid to an 'Obelisk' structure. The existing literature largely leaves unexplored how AI-augmented juniors also affect senior consultants, directly or indirectly. Understanding the mechanisms at play and their potential consequences will be crucial for firms that want to improve their AI strategy.

1.2 Scope and Research Question

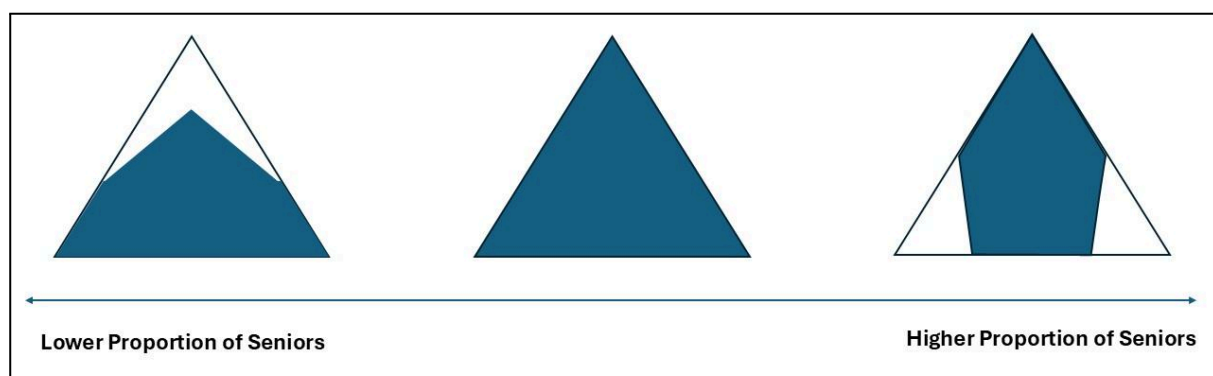
This study focuses on the evolving reconfiguration of the consulting model as AI is being implemented. The traditional consulting model relies on a pyramidal structure that optimizes the ratio between juniors (high-margin, execution-focused) and seniors (low-margin, expertise-focused), as well as the firm's overall size (headcount). AI could impact this structure by altering its optimal pyramid shape (i.e., the ratio of juniors to seniors) and size. The study focuses on the impact of AI-augmented juniors on the pyramid shape and discusses the subsequent headcount implications. To do so, it seeks to answer the following research question while highlighting and discussing advantages and disadvantages:

“How and for what tasks do AI-augmented junior consultants substitute and complement senior consultants, and how does it impact the consulting pyramid?”

The introduction of a new technology, such as AI, can reconfigure the consulting pyramid by increasing or decreasing the proportion of seniors. Substitution of seniors (by juniors) occurs when AI enables junior consultants to perform tasks previously handled by senior consultants, reducing the need for seniors in the mix. This may create downward pressure on the proportion of seniors. In this study, complementarity of seniors refers to AI-augmented juniors increasing the productivity of senior consultants in performing existing tasks or enabling the emergence of new tasks in which seniors have a competitive advantage (reinstatement). This may create upward pressure on the proportion of seniors in the mix.

There is a tension between the substitution and complementarity of seniors by AI-augmented juniors. One pushes towards fewer seniors in the mix, while the other pushes towards more. The resulting impact on the firm's shape and headcount will depend on the intensity of the effects. Other factors, such as how AI advances, how it is implemented, and the interactions between productivity and demand effects, also affect the evolution of the shape and size of consulting firms, but are beyond the scope of this study.

Figure: How the Shape of the Consulting Pyramid might be Impacted



1.3 Relevance

For practitioners, the study addresses a pressing strategic uncertainty: firms face pressure to integrate AI but lack clarity about its potential impacts. How will firms' mix of junior/senior change? Does it amplify existing expertise or democratize it? What are the advantages/disadvantages if it happens? How do you build the next generation of seniors? Which senior tasks remain senior-critical and which are now accessible to

AI-augmented juniors? It gives managers guidance on redesigning workflows, adapting the talent pipeline, and adjusting junior/senior roles within the firm.

For researchers, it contributes to a significant and timely gap in management sciences. Investigating how AI may reconfigure organizational structure by augmenting juniors. Studies on the topic remain scarce and tend to focus on AI's potential to automate junior roles (Duncan et al., 2025; Latta et al., 2025). This study offers a different perspective by examining how, and for which tasks, juniors can substitute for and/or complement senior consultants. Theoretically, it adapts concepts from the Task-Based View of labor economics (Acemoglu & Restrepo, 2019; Autor et al., 2003) to the intra-firm context and the specificities of GenAI. Finally, it provides empirical qualitative data through semi-structured interviews with consultants and a thematic analysis of the results, using a transparent methodology.

Chapter 2: Literature Review

2.1 The Nature of Management Consulting

For Sabath and Kubr (1977), consulting is an independent advisory service assisting managers in achieving organizational objectives through (1) the resolution of business problems, (2) the identification of opportunities, (3) the enhancement of learning, and (4) the implementation of strategic change. Essential to consulting is a complex interplay of hard skills and soft skills. The motivation of the consultant-client relationship is for both parties to derive sufficient “value” from the project. The structured project lifecycle, as defined by Kubr (2002), comprises five phases: Entry, Diagnosis, Action Planning, Implementation, and Termination.

The Knowledge-Based View of the firm proposes that firms' intellectual capital is the key resource driving organizational performance (Grant, 1996; Spender, 1996). Von Nordenflycht's (2010) Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms categorizes them according to three characteristics. Consulting firms have (1) High Knowledge Intensity (value proposition comes from tailored, specialized, knowledge-based services), (2) Low Capital Intensity (they rely primarily on intellectual rather than physical assets), and (3) a Non-Professionalized Workforce (there is no centralized regulatory body or shared ethical code to certify practitioners, unlike lawyers, for example). Von Nordenflycht (2010) identifies subsequent managerial implications for consulting firms from these characteristics. Output opacity, a non-professionalized workforce, and information asymmetry lead clients to rely heavily on signals (of reputation). Firms maintain their reputation through rigorous quality control, a strong internal culture, client privacy, and thorough recruitment processes. To protect and develop their intellectual capital, they rely on partnership structures, secrecy, and an apprenticeship model.

The apprenticeship model of consulting allows for skill development and knowledge transfer. Key aspects of consulting are not learned from a textbook but through on-the-job training (learning by doing). Junior consultants are paired with seniors on real-world projects, learning through observation, feedback, and incremental responsibility. Seniors act as mentors, guiding juniors through frameworks and client expectation management. This “learning by osmosis” approach ensures that

institutional, tacit, and implicit knowledge is passed down and that junior consultants develop the higher-level competencies and qualities required to become seniors themselves.

Traditional consulting firms also apply the so-called Up-or-Out approach, in which consultants are expected to either reach the next level or exit the firm (typically within 2 or 3 years). This allows for a high-performance culture within the firm, a lean organization without an overcrowded top, and avoids the Peter Principle (Peter & Hull, 1969), which states that employees in a hierarchy tend to rise to their level of incompetence. It also maintains a steady flow of junior talent who can be trained in the firm's best practices and delivery methods.

Garicano (2000) proposes that organizations (like consulting firms) are knowledge-based hierarchies, designed to minimize the combined costs of (1) acquiring knowledge and (2) communicating knowledge to solve problems. Organizations must balance the cost of workers (like junior consultants) learning to solve problems (acquiring knowledge cost) against the cost of asking/referring to experts (like senior consultants) for help (communicating knowledge cost). To minimize the combined costs, workers learn to solve the most frequent/easiest problems. When they encounter a special case they cannot solve, they escalate it to people with greater expertise. Hierarchies naturally become narrower at the top because higher levels deal with increasingly rare problems (requiring fewer specialists to handle the reduced volume of referrals). When knowledge is acquired through on-the-job training (as in consulting), knowledge of higher layers must encompass that of lower layers.

According to Garicano (2000), if a technology (e.g., GenAI) lowers the costs of acquiring knowledge, it allows workers to solve more problems locally, thereby flattening hierarchies and increasing spans of control. When juniors can solve harder problems without asking for help, this increases juniors' discretion and reduces the frequency of referrals to seniors. Alternatively, if a technology lowers communication costs (making it cheaper for workers to ask for help), then juniors become less empowered, and hierarchies become taller/narrower.

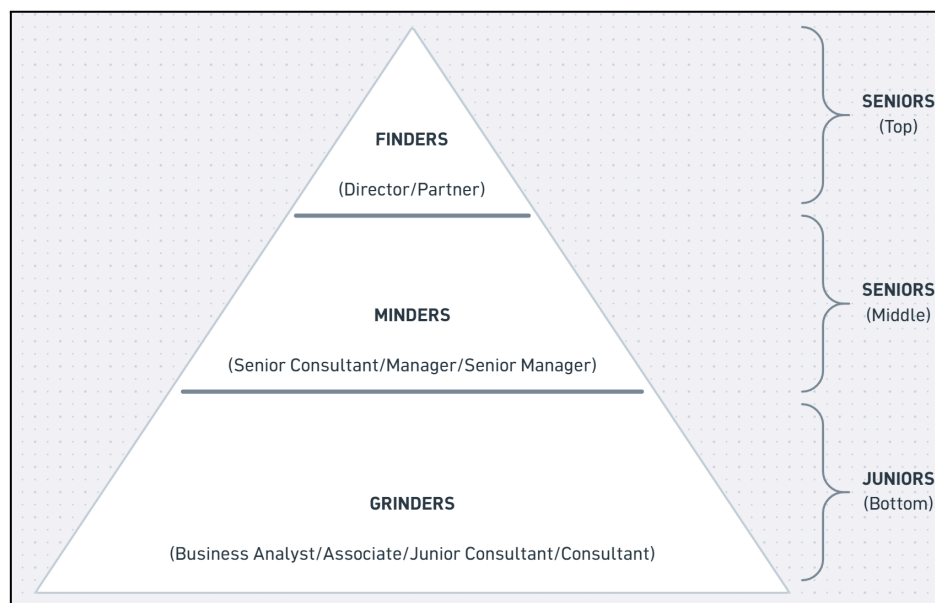
Maister (1993) proposes a profitability model of professional service firms, centered around the leverage ratio (the ratio of junior to senior), which explains the pyramid shape of consulting firms. Firms maximize their margins by delegating standardized or lower-complexity tasks to junior consultants. Junior consultants' billing rates exceed their compensation costs more than those of seniors. Senior consultants focus on high-value, high-complexity tasks, quality control, and mentoring juniors. This allows seniors' expertise to be leveraged across multiple juniors. Profitability increases with leverage (more juniors per senior) if supervision capacity, utilization rates, and quality are maintained. In return for lower compensation relative to their billing rates, junior consultants receive, in addition to their wages, training, exposure to complex problem-solving, and the prospect of promotion within the pyramid structure. MBBs and Big Four are partnerships, meaning that at the top of the pyramid we find partners who are both equity owners in the firm and take an active role in managing it. Maister's (1993) model relies on billable hours or fee-for-service, where the firm is paid for the quantity or volume of services. This is different from the outcome-based system, where the firm is paid based on the quality (achieving specific, measurable business results), tying financial compensation to results.

Juniors tend to focus on technical and execution tasks. Described by Maister as "Grinders" in the leverage model, they have relatively standardized, codified tasks (Maister, 2012). They rely on firm-specific templates, databases, and "best practices" to analyze and convert inputs into structured outputs that seniors can leverage for clients. Typical responsibilities include data collection, financial and operational modeling, and the initial drafting of presentations and requests for proposals (RFPs). These tasks will generally involve little ambiguity, and the success criteria are defined by efficiency, compliance with firm standards, and accuracy. The junior consultant's responsibility is to produce reliable, scalable output that will serve as the foundation for senior team members' work.

Senior consultants, corresponding to Maister's "Finders" and "Mindors", focus more on leadership, revenue generation, client relationship management, and professional judgment under ambiguity and uncertainty. Mentoring juniors and controlling the quality of their output is also a central responsibility. Seniors translate juniors' outputs

into tailored, actionable advice to achieve organizational objectives. They consider organizational politics, power structures, strategy, and other aspects. This work relies less on codified knowledge and more on experienced judgment, interpersonal skills, and other qualities. Essentially, senior consultants serve as intermediaries between internal production and external delivery, as well as client finding. They are also responsible for the symbolic value associated with the consulting firm's brand (Clark & Kipping, 2012).

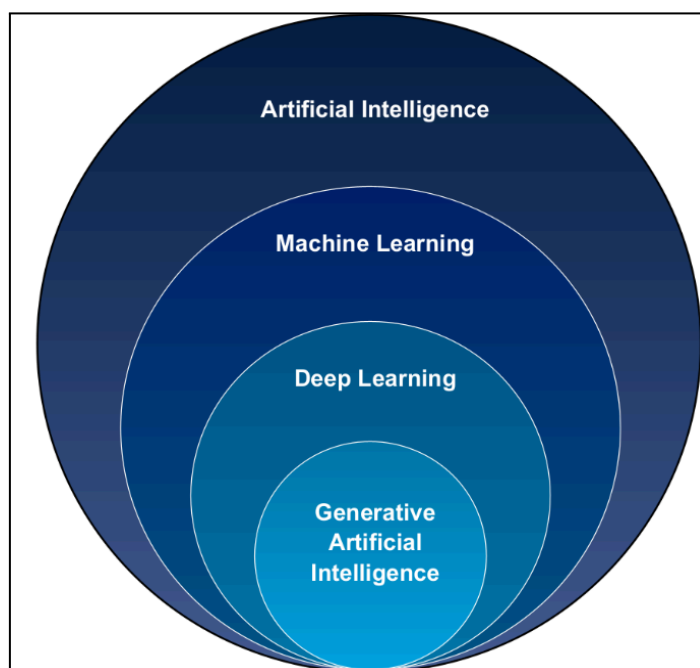
Figure: Maister's Pyramid



2.2 Generative Artificial Intelligence

Artificial Intelligence refers to computer-based systems elaborated to perform tasks usually associated with human intelligence (Copeland, 2023). Machine learning (ML) is an approach to AI that employs statistical and optimization-based models to learn patterns from data without explicit instructions (Mitchell, 2013). Deep learning (DL) extends ML by exploiting multi-layered neural networks trained on large-scale datasets to spontaneously infer hierarchical representations (Frazier & Song, 2024; LeCun et al., 2015). Lastly, building on deep learning architectures, Generative AI (GenAI) uses generative models to generate new data across various modalities (text, images, audio) (Banh & Strobel, 2023). The most advanced current systems are large multimodal models that exhibit broad generalizability across diverse tasks and show emergent faculties (not explicitly trained for) (Wei et al., 2022).

Figure: Nested Hierarchy of Artificial Intelligence



Existing AI systems can be very impressive, but they have inherent limitations stemming from their architecture, training, and implementation. These constraints determine which tasks they can or cannot perform. Functioning as “probabilistic next-token predictors”, these AIs generate responses by identifying statistical patterns from the data in their training.

Stochastic Parrot & Brittle Reasoning: Prioritizing plausibility over empirical truth or formal logic, they may confidently hallucinate facts or citations that “sound” correct (Ji et al., 2023). The outputs can be inconsistent (small changes in the prompt giving drastically different answers) (Errica et al., 2025). They are prone to logical fallacies, biases, and arithmetic errors (e.g., treating numbers as text rather than mathematical values) (Dziri et al., 2023).

Static Knowledge & Model Drifting: Internal parameters are fixed at the end of training. Hence, they cannot update their knowledge in real time or continuously learn. While they can recall details within a context window, their memory is ephemeral and poorly integrated with the training data. As a result, they tend to perform worse in novel situations, and their relevance gradually degrades over time (Zhao et al., 2025).

“Black Box” & Security Risks: The internal “decision-making” is opaque, making interpretability, accountability, and auditability difficult. Evaluating whether a model reasons or simply recalls data from training is complicated. Furthermore, they cannot distinguish between users’ inputs, making them vulnerable to prompt injection (in which malicious instructions trick the system into bypassing safety filters or leaking data) (Deng et al., 2025).

Environmental/Social Costs & AI-Sycophancy: Expensive training in massive data centers requires lots of energy, water, components, and training data, straining electricity grids, ecosystems, supply chains, and intellectual property rights (Chesterman, 2025; Li et al., 2025). Harmful social biases can be absorbed by models through training or human calibration. Calibration also makes AIs overly validating and flattering of users’ opinions (Sharma et al., 2025; Xiao et al., 2025). Sovereignty over AI systems is difficult due to the investment and IP needed.

Homogeneity & Data Quality: Models favor safe consensus over novel approaches to situations. If they search the web, they rely heavily on a few websites. AIs are limited by the quality of the data they have access to, which limits their ability to provide relevant and accurate responses. Moreover, training models on AI-generated data risks provoking “Model collapse”, where they lose the diversity and richness of human thought.

No subjectivity & Grounding in reality: Models don’t have a subjective conscious experience or representation of the world. They possess no genuine understanding, feelings, opinions, agency, or discretion. Consequently, AI lacks ethics, judgment, or a grasp of the consequences of its output (Bender et al., 2021).

Guardrails and advancements (such as Retrieval-Augmented Generation, Chain-of-Thought reasoning, external tool integration, or agentic AI) have reduced some of these limitations and expanded their capabilities. Still, these remain major constraints on reliable, relevant, and responsible use of AI. If a junior uses AI without being cognizant of these limitations, they will persist or even be scaled, preventing proper AI-augmentation. That is why AI literacy and an adapted approach are necessary (Sack et al., 2024). AI augmentation refers to the effective use of generative AI systems to

enhance workers. Either performance augmentation through improved productivity, efficiency, quality, and depth or role augmentation through skill set expansion and human augmentation (Loaiza & Rigobon, 2024).

2.3 Substitution and Complementarity

Throughout history, technological evolutions have reconfigured how people work. With each new wave of technology, labor has been partially substituted (automated/displaced) in some tasks, complemented (augmented/novel tasks) in others. The steam engines and electrification removed the bottleneck of physical strength. Computers and digitalization handled preset “if-then” scenarios. Now, with Machine Learning and especially GenAI, technology can, for the first time, affect non-repetitive cognitive tasks. These tasks used to form a “moat” that technology could not cross because they could not be formalized into explicit rules (“if-then”). However, GenAI bypasses rule-based logic in favor of large-scale statistical pattern recognition inferred from training.

Labor economics studies how technological evolution affects and interacts with labor, notably through the task-based view (Acemoglu & Restrepo, 2019; Autor et al., 2003). Instead of treating “jobs” as monoliths, the TBV breaks them down into tasks. Some tasks are automatable by technology, others are augmented, and new ones can appear. Autor et al. (2003) distinguish between four kinds of tasks: Routine Manual (affected by mechanization, electrification, & robotization); Non-Routine Manual (affected by physical AI); Routine Cognitive (affected by software & Algorithms); and finally Non-Routine Cognitive (affected by GenAI) (Autor et al., 2003). Acemoglu and Restrepo (2019) argue that AI is the first technology significantly affecting non-routine cognitive tasks. Knowledge workers (such as consultants) primarily perform non-routine cognitive tasks.

Previous technological changes in computing and digitalization tended to be more “skill-biased” (SBTC). They principally lead to the substitution of lower-skilled/more junior workers and the complementarity for more skilled/more senior workers. Some studies suggest that GenAI might be mostly “skill-leveling” (Brynjolfsson et al., 2023; Dell’Acqua et al., 2023). Technological evolution in the workplace generally follows two

diverging paths: it either amplifies existing expertise or democratizes it. Skill-Biased Technological Change (SBTC) occurs when new tools favor highly educated workers, making their specialized knowledge more valuable and widening the wealth gap between different education levels. In contrast, Skill-Leveling Technological Change acts as a powerful equalizer by simplifying complex tasks, enabling less-experienced workers to achieve expert-level results. Whereas SBTC rewards those who have already mastered difficult skills, Skill Leveling shifts that complexity into the technology itself, lowering the barrier to entry and allowing a broader range of workers to contribute to high-value industries.

2.4 Empirical Findings on AI in Knowledge-Intensive Industries

GenAI's scope of capabilities is not determined by a task's complexity. Instead, the frontier (the task being "inside" or "outside" AI capabilities) depends on how well the task aligns with the statistical architecture of the AIs. This frontier is "jagged", meaning that AI excels at some complex tasks while failing at simpler ones. Researchers Dell'Acqua et al. (2023) called this the "Jagged Technological Frontier" (Dell'Acqua et al., 2023). Acemoglu (2024) makes a similar distinction, separating tasks within or outside AI's scope into "easy-to-learn" and "hard-to-learn". Easy-to-learn tasks are characterized by a reliable, observable outcome metric and a clear link between action and result. In contrast, hard-to-learn tasks involve context-dependent factors and subjective measures of outcomes (Acemoglu, 2024).

Dell'Acqua et al. (2023) measured the performance of junior and senior consultants on several complex consulting tasks. These tasks were either within or outside the so-called frontier of AI capabilities, and consultants were split into 2 groups: one with access to AI and the other without. Inside the Frontier (Easy to learn): Tasks rooted in ideation, volume, and data transformation (persuasive drafting, summarization, translation, and high-volume brainstorming). Outside the Frontier (Hard to learn): Tasks requiring grounded reality or an unbroken chain of logic and precision (nuanced data synthesis, strategic validation, or any work requiring context that cannot be inferred from training or the context window).

For tasks inside the frontier, Dell'Acqua et al. (2023) found that AI can augment consultants' work. They completed, on average, 12.2% more tasks, finished them 25.1% faster, and achieved 40% higher quality than the control group. The authors identified a skill-leveling effect of AI-augmentation (the lower end of the skill distribution experienced the largest average boost (43%), while the higher end saw a gain of 17%). In contrast, for tasks outside the frontier, AI can degrade consultants' work (they were 19 percentage points less likely to produce correct solutions). The authors identified 2 ways consultants use AI to perform their work: "Centaur" (dividing tasks into parts completed either by humans or by AI) and "Cyborg" (continually interacting with and integrating their work with AI).

Brynjolfsson et al. (2023) studied the real-world impact of AI tools in the customer support workplace. They found that they could increase productivity by 14% on average and by 34% for less-experienced workers, suggesting that AI disseminates best practices, enabling juniors to move down the experience curve. They also find that AI can increase worker retention and may lead to better learning (Brynjolfsson et al., 2023).

Sack et al. (2024) found that GenAI allows consultants to expand their skill set into specialized domains beyond traditional consulting tasks (like Python coding) (Sack et al., 2024). Augmented consultants achieved a 49-percentage-point improvement in complex tasks outside their primary skill set. They reached 86% on the benchmark set by professional data scientists and completed coding tasks 10% faster. However, the authors note that this is not a replacement for domain-specific literacy, as consultants with moderate prior coding experience outperformed complete novices by 10 to 20 percentage points across all tasks (even those not involving code). This suggests that an "engineering mindset" for deconstructing complex problems and subject-matter literacy are prerequisites for effective AI augmentation. The study also found that this expansion of skill sets did not result in true learning here. Augmented consultants scored no better on subsequent knowledge tests than those who did not use the AI.

Loaiza and Rigobón (2024) developed what she calls the EPOCH framework (Empathy, Presence, Opinion, Creativity, and Hope). It enables the identification of human-centric capabilities that AI complements rather than substitutes for. The study reveals that AI

can automate routine tasks, shifting new work towards increasingly human-intensive tasks. Consequently, jobs grounded in these five EPOCH capabilities are experiencing superior employment growth, which should remain in their projections through 2034. The study suggests that the future of work will reorganize around uniquely human strengths (Loaiza & Rigobon, 2024).

These studies suggest that AI-augmented juniors might reduce the seniors/juniors gap for AI-aligned tasks. At the same time, for tasks not aligned with AI's strengths, a human with senior qualities (experience/judgment/relational context and skills/organizational know-how/leadership/self-reflection/thinking outside the box/...) remains indispensable. It also highlights the importance of AI literacy and domain specific knowledge in properly identifying which tasks align with the system's capabilities and how to use AI to complete them (mindset, method, ...).

There is also a possible limit to the reduction of the gap. Vendraminelli et al. (2025) introduce the concept of the "GenAI Wall" to describe the point at which AI can no longer meaningfully reduce the expertise gap between experts and non-experts. Their findings indicate that while AI successfully enables non-experts to match expert performance in abstract conceptualization tasks, this skill-leveling effect disappears during complex execution tasks that demand deep, context-specific intuition. Ultimately, this research highlights a persistent boundary where AI's utility diminishes, demonstrating that hands-on, domain-specific human expertise remains fundamentally indispensable (Vendraminelli et al., 2025).

2.5 Synthesis

Management consulting firms are knowledge-based hierarchies (Garicano, 2000). They are organized around the leverage-and-apprenticeship model (Maister, 2012). The mix of junior-to-senior roles and the allocation of tasks optimize profit margins and knowledge transfer costs. Juniors handle standardized, execution-oriented tasks with relatively low complexity; seniors exercise judgment, manage client relationships, and mentor those below them. This pyramid, which maximizes margins, is maintained by the apprenticeship model (which ensures that knowledge flows downward over time) and the up-or-out structure (which maintains the lean hierarchy).

Unlike previous technological changes (which were mostly skill-biased), GenAI might be more skill-leveling. Within the jagged technological frontier, AI-augmented workers complete more tasks faster and at higher quality, with the largest gains observed among lower-experience workers (Brynjolfsson et al., 2023; Dell'Acqua et al., 2023). Sack et al. (2024) further argue that AI enables skill set expansion into new domains, suggesting that augmentation is reconfiguring which tasks a given worker can credibly perform.

Taken together, these findings raise a question to which the literature does not provide a clear answer yet: if juniors augmented by AI can perform their tasks better as well as new tasks, and does this lead to the substitution of seniors, does it only complement them, and what is the impact on the structure of the firm? The existing literature does not resolve this tension, leaving the intra-firm dynamics largely unexplored. Research focuses on AI's potential to substitute/complement juniors, rather than on how augmentation reshapes the consulting pyramid (Duncan et al., 2025; Latta et al., 2025). This study addresses that gap by using the concepts of substitution, complementarity, and the task-based view of jobs from Acemoglu and Restrepo (2019) within the intra-firm context of management consulting.

Chapter 3: Research Design and Methodology

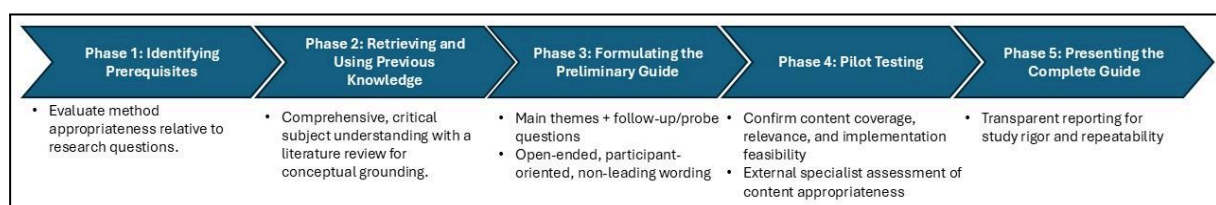
3.1 Research Design

This thesis employs an exploratory, theory-informed, qualitative research design, as little reliable quantitative data is available. This approach is optimal for investigating the complex, emergent, and nuanced dynamics resulting from GenAI augmentation by combining diverse perspectives for triangulation and systematically analyzing them.

3.2 Data Collection

The data collection approach consists of semi-structured interviews. This enables a structured exploration of core themes while maintaining the flexibility to uncover novel trends and patterns. Empirical data collection and analysis proceed in phases. A comprehensive literature review first informed the development of the interview guide. The interview guide was developed following the five-phase framework proposed by Kallio et al. (2016) to ensure the rigor and trustworthiness of data collection. Interviews target a purposive sample of 7 consultants (junior and senior; execution- and strategy-focused) to gather diverse perspectives on the subject. The sample of consultants aimed to reach response saturation and included consultants from the Big Four (PwC, Deloitte, EY, KPMG) and MBB (McKinsey, Bain, BCG) in Belgium, though some held global roles within their firms. These consulting firms represent the archetype of the large, traditional consulting pyramid. The juniors and seniors come from a variety of teams, some very junior and others who have been in the industry since before AI's implementation.

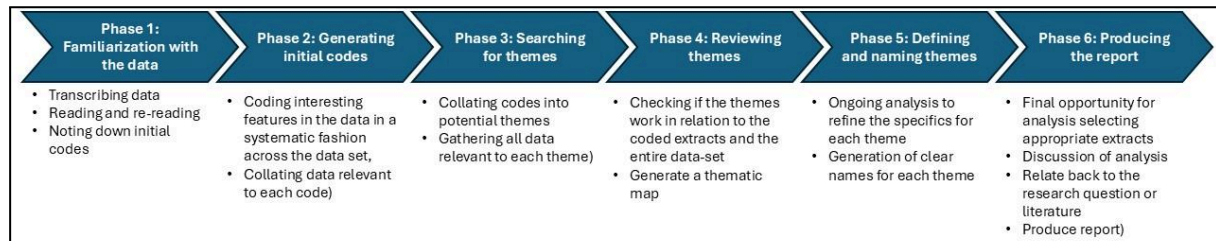
Figure: Five-Phase Framework for Qualitative Semi-Structured Interview Guide Development (Kallio et al., 2016)



3.3 Thematic Analysis

Interviews were transcribed and anonymized before being reported and analyzed using a thematic analysis. The analysis framework is that of Braun & Clarke (Braun & Clarke, 2006). Codes were applied to the interview transcripts.

Figure: Braun and Clarke's 6 phases of thematic analysis (Lee et al., 2024)



The main themes of the semi-structured interviews are: (1) *Substitution*, (2) *Complementarity*, and (3) *Reconfiguration of the Consulting Pyramid*. These directly map onto the research question while allowing the emergence of relevant sub-themes developed in the results chapter.

3.4 Limitations and Considerations

This primary limitation lies in its exploratory nature and relatively small sample size, which, while providing depth, may not be generalizable to the broader consulting industry. The findings are further concentrated within the specific context of "Big Four" and "MBB" firms in Belgium, potentially overlooking nuances in smaller boutiques or different geographic markets. Additionally, the reliance on semi-structured interviews introduces the risk of self-reporting and social desirability biases, as participants may overstate their AI proficiency or align their answers with official firm policies and social expectations. To minimize this bias, complete anonymity was clearly stated at the start of each interview. Regarding ethics, the research strictly adheres to UCLouvain's standards; all participants provided informed consent, and data have been fully pseudonymized to ensure the anonymity of both individuals and their respective firms. Finally, in the spirit of transparency, this thesis acknowledges the responsible use of tools for transcription assistance, such as Microsoft Teams. Transcripts produced by these tools were thoroughly reviewed by the student.

Chapter 4: Results

This chapter presents the thematic analysis of the qualitative interviews conducted with junior and senior consultants. The findings are organized into four primary themes that emerged during the interviews: Bottom-up Substitution, Top-down Substitution, Complementarity, and the Evolution of the Consulting Model. They are further organized into sub-themes. The results highlight areas of broad consensus, points of divergence, and nuances that participants uncovered.

4.1 Bottom-up Substitution:

4.1.1 Deliverable Quality and Depth

The majority of respondents (both junior and senior) report that Artificial Intelligence has positively impacted the initial quality, structure, and comprehensiveness of deliverables produced by junior consultants. AI is perceived as an accelerator that elevates the professional standard of early drafts. As one senior Consultant observed (Interview 4), “Right now, juniors can focus on the fine line while at the same time focusing on the bottom line. It helps give us a more detailed overview.” This was echoed by a Junior Consultant who noted that without AI, their deliverables would be (Interview 5 translated) “much more simplistic, less detailed, and perhaps less professional.”

However, participants noted that this professional polish does not universally translate to better substantive quality. AI increases output volume, which can inadvertently increase the number of mistakes. A Senior highlighted a critical risk: the push for rapid AI generation may actually degrade the depth of junior work. By prioritizing speed, juniors may bypass the essential “discovery phase” (Interview 1) and lose the time required for critical thinking and reflection. A senior also identified the risk of quality becoming average, as AI tools tend to produce average content. (Interview 2, Translated) “The very principle of LLMs is that they aggregate and average... so you end up with thinking in slides that is very average... there is nothing that is outstanding.”

4.1.2 Changes in the review process of seniors

Interviews reveal that AI has not eliminated the necessity for seniors to review junior consultants’ work. It has altered the nature and focus of the review process. Because AI is prone to hallucinations and lacks a specific project context, human verification

remains non-negotiable. A Junior Consultant confirmed, (Interview 7 Translated) “A deliverable is never sent to a partner without the manager or the senior on the project having reviewed it.”

Because AI standardizes formatting and phrasing, seniors spend less time correcting stylistic errors, redirecting their focus on verifying technical accuracy and overall alignment. Conversely, a contrasting perspective highlighted a potential risk: because AI outputs look highly polished, seniors might have a harder time spotting highly plausible AI hallucinations.

4.1.3 Development of New Capabilities

Junior consultants generally agree that AI has not granted them fundamentally new capabilities outside their traditional scope. However, a consistent finding is that it has increased their execution speed and generally the quality of their work. The capability gap between juniors and seniors has not closed, in part because seniors use AI tools to augment their work. (Interview 6 Translated) “Everyone has been upscaled by a notch,” noted one Junior Consultant. Going against this consensus, one senior suggests that AI might soon erase this gap for some tasks, asserting that within twelve months (Interview 1) “a junior consultant will know 150 times better how to do research than a senior colleague.”

4.1.4 Transformation of the Mentorship Dynamic

The prevailing consensus is that AI has not eliminated the need for senior mentoring, but it has reconfigured how juniors acquire knowledge. Juniors increasingly rely on AI to answer basic, foundational, or technical questions, reserving senior mentorship for complex, interpersonal/human, or project-specific nuances. Consequently, the value of senior mentoring is shifting toward human-centric skills, such as client management and critical reflection. However, one participant identified a risk: the assumption that AI can easily provide answers might lead seniors to reduce their dedication to coaching juniors, potentially degrading the apprenticeship dynamic.

4.1.5 Accelerated Development

Participants presented conflicting views on how AI impacts the speed of junior development. One senior proposed that automating entry-level tasks frees up time for faster development (Interview 1), “much more accelerated trajectory” for juniors. The same senior cautioned that true expertise requires time and experience, and that making mistakes is part of the process. Another senior suggests that juniors will start their career directly doing the job of a second-year junior. (Interview 2, Translated) “The hypothesis is that in fact the AC1 [Associate Consultant 1] and 2 jobs are going to somewhat disappear, and so when you join as an AC, you are going to directly do the job of an AC3 and AC4. Junior participants expressed concern over this dynamic, arguing that if they no longer perform foundational tasks, they will lose the learning opportunities required to progress: (Interview 7 Translated) “If we are replaced by AI, we will no longer gain experience, and in 15 years, there will be no one left capable of taking over the role of manager.”

4.1.6 Autonomy and the Junior-Senior Gap

Several junior consultants reported a positive impact on their day-to-day autonomy, noting that AI allows them to execute tasks with less immediate reliance on senior help. However, one senior consultant argued that no fundamental shift in autonomy has materialized yet due to a lack of deep experience with the tools. Additionally, one junior consultant conceptualized autonomy not as a technological output, but as a human behavioral trait, independent from AI: (Interview 7 Translated) “Autonomy is more of a character trait. AI cannot tell you to work your heart out for three hours...”

4.1.7 Perspectives on AI Literacy

A significant discrepancy emerged regarding junior consultants' AI literacy. While the prevailing narrative often assumes that digital natives are inherently proficient with new technologies, the interviews revealed a more complex reality. When self-assessing their proficiency, junior consultants generally rated their AI mastery as moderate. They frequently acknowledged that their use of the technology is largely limited to basic prompting and standard tasks. In contrast, seniors expressed high expectations regarding junior AI literacy. A Partner, for example, anticipates that juniors will rapidly develop technological fluency that far outpaces their senior counterparts in core AI-driven tasks, leading juniors to train seniors in using AI.

Junior consultants noted that they often struggle to craft highly precise prompts because they lack a broader business context. Conversely, senior consultants are frequently recognized (by the juniors themselves) as more effective prompters. Because seniors possess deep experience and contextual knowledge, they know better what outputs to request, enabling them to extract more valuable and accurate insights from AI tools. (Interview 6 Translated) “The senior asks better questions.”

4.1.8 Novel Junior Tasks

Participants identified a few novel responsibilities for junior profiles. Primarily, juniors are increasingly tasked with the monitoring, reviewing, and fact-checking of AI-generated outputs. Additionally, highly AI-literate juniors will engage in more technical workflows, such as automating repetitive tasks with AI agents and creating standardized AI skills for internal use or for training seniors in AI.

4.2 Top-Down Substitution:

4.2.1 Junior being replaced

Both junior and senior respondents independently pointed towards a phenomenon of top-down substitution. Because AI drastically reduces the friction required to produce baseline deliverables (e.g., research overviews, draft slides), seniors are increasingly bypassing traditional delegation and executing these tasks themselves. An MBB partner noted, (Interview 1) “In my role, I typically don’t do that much research anymore. Now I started to do it again because it’s a whole lot easier.” An MBB director noted that (Interview 2, Translated) “My personal opinion is that it replaces the tasks of juniors much more than the tasks of seniors. The tasks of seniors, it’s going to increase their productivity more... but not really replace their role that much.” While this multiplies seniors’ productivity, participants identified it as a risk for the consulting apprenticeship model. By taking on junior tasks themselves, seniors inadvertently undermine the traditional pipeline, preventing juniors from gaining foundational experience.

4.3 Complementarity:

4.3.1 Shift Towards Human Skills

A majority of respondents indicated that AI is commoditizing basic technical research and standard configuration. As a result, the value of a consultant is shifting away from technical skills toward business acumen, human judgment, and interpersonal skills. However, to nuance this perspective, some areas of consulting, such as ERP implementations, are too precise and system-dependent to be replaced by AI yet. Participants emphasized that highly customized enterprise systems are currently too complex and prone to unique errors for AI to replace. Because AI frequently struggles with custom, client-specific software bugs, deep technical expertise remains strictly necessary in some cases.

4.3.2 New senior tasks

The typical value proposition of consulting firms is being challenged by clients using AI themselves to do what they would have needed consultants for in the past. This creates new tasks for seniors who need to reinvent their firm's value proposition to differentiate it. (Interview 2 Translated) “Our clients... with AI, they can honestly do the work we were doing two years ago in three days, and without paying us millions to do due dil [Due Diligence]. So how do we reinvent our product...?”

As AI tools fabricate highly plausible wrong information, seniors face the new burden of detecting sophisticated hallucinations. One senior described this as being placed in “gaslit mode” (Interview 4). Because the deliverables are well-written and professionally formatted, the senior review requires close scrutiny to identify well-disguised factual errors that a junior might have missed.

4.3.3 The Paradox of Volume

Participants agreed that juniors, utilizing AI to synthesize multiple topics simultaneously, can present seniors with more holistic (Interview 6) “end-to-end” overviews. However, while juniors can generate more content faster, the substantive depth does not scale equally. Seniors warned of a bottleneck on their side: by continuously pushing juniors to generate rapid outputs, the firm produces an overwhelming volume of content with (Interview 1) “no one on the other side who can absorb that amount.” (Interview 2 Translated) “Juniors tend to as a result bombard seniors with way too much stuff... the role of seniors... becomes way more complex

because juniors go much faster to get to things, and so the senior very quickly becomes the bottleneck.”

4.4 The Consulting Model(s) and Organization:

4.4.1 Apprenticeship Model

Participants highlighted a concern regarding the traditional bottom-up learning model in consulting. With the automation of entry-level tasks, consultants fear a breakdown in the pipeline that forms future senior consultants. (Interview 2 Translated) “If we have fewer juniors... we are going to have to bring in talent at the middle of the pyramid, but they haven’t been trained for several years within the system, and so all of that is integration, which is generally very difficult to do.” A senior consultant suggested that the apprenticeship model will not disappear, but rather become multidirectional. Because juniors may adapt more quickly to emerging AI agents, coaching may cease to be exclusively top-down, giving rise to (Interview 1) “upward coaching,” in which a junior trains a senior colleague in AI implementation. Despite this shift, most interviewees maintain that human seniors remain the ultimate authority for knowledge transmission.

4.4.2 Team Size and Composition

The prevailing consensus is that AI does not currently enable seniors to manage more projects or juniors simultaneously. Instead, the primary impact might be a reduction in the number of junior consultants assigned to a project. The productivity gains from AI mean fewer individuals are required to complete the same project. (Interview 2 Translated) “A typical team at [MBB Firm] is one manager plus four juniors. In fact, in the future, it’s rather going to be one manager plus two juniors plus one agent.”

4.4.3 Narrowing Pyramid Structure

In projecting the future shape of consulting organizations, multiple interviewees theorized that the traditional, bottom-heavy pyramid will narrow significantly at its base. Driven by the automation of operational tasks, the need for mass entry-level hiring is expected to decline. Participant 1 described this emerging structure as more akin to an “obelisk” or private equity firm structure. Furthermore, they anticipate a macroeconomic shift within the industry: the overall financial growth of the consulting firms (by revenue) will likely decouple from their physical size (by headcount).

Chapter 5: Discussion

5.1 Introduction to the discussion chapter

This chapter bridges the empirical findings presented in the previous chapter and the literature review, providing a nuanced answer to the research question. As a reminder, the research question guiding this master's thesis is: "How and for what tasks do AI-augmented junior consultants substitute and complement senior consultants, and how does it impact the consulting pyramid?" This chapter is structured to first address the substitution and complementarity effects, followed by the implications for the consulting pyramid and the tension it could cause between the short term and the long term.

5.2 AI Augmented Juniors Substituting and Complementing Seniors

Empirical findings suggest that AI-augmented junior consultants cannot, to a significant extent, substitute for senior consultants. The findings suggest the persistence of a 'Seniority Moat' even with AI augmentation. The moat is defined by the fundamental differences between junior capabilities, qualities, tasks, and responsibilities. Results indicate that AI enhances the execution and analytical aspects of the junior role but does not bridge the gap to the senior level in other key aspects. Senior qualities are rooted in judgment, leadership, and real-world experience, which closely relate to the EPOCH human capabilities highlighted by Loaiza and Rigobon (2024). AI tools cannot replicate these senior qualities, and juniors need time and experience to acquire them. There is also a risk that, if juniors become too reliant on AI to produce their work, they will substitute AI for their own thinking and reflection, thereby hindering the development of their senior qualities. Beyond qualities, senior tasks seem, for the most part, to be outside the current jagged technological frontier (Dell'Acqua et al., 2023). Then, regarding responsibilities, AI tools don't have accountability, which is an important role of a senior consultant, as a junior consultant would lack the legitimacy to deliver the end product to a client on their own. Finally, a more speculative explanation for the 'Seniority Moat' is that seniors themselves decide whom to substitute. They are probably less likely to view themselves as replaceable.

The literature highlighted the differences between juniors and seniors. Specifically, the contrast between analytical execution and judgment. Senior consultants operate in environments characterized by ambiguity, divergent incentives, and the need to implement change management, for which they must be accountable for their decisions. As Maister (1993) established, the senior role centers on managing trust, legitimacy, and client accountability. Conversely, junior consultants operate within more clearly defined scopes and have their input validated by seniors before it is delivered to clients. The results confirm that GenAI performs better for tasks where knowledge is explicit, patterns are stable, and context is available for the AI system. The tasks of a senior are more varied than those of a junior, meaning that an AI Agent targeted at one skill would work best for senior tasks.

A senior is still necessary in most cases to counterbalance the limitations of AI systems. AI's tendencies toward hallucination and sycophancy are critical weaknesses of AI tools, where seniors' qualities (critical thinking, curiosity, ...) have become increasingly critical. Findings highlight that junior consultants struggle to identify "plausible but wrong" facts generated by AI, a risk noted in the literature due to AI's probabilistic nature. Senior consultants have the experience to spot these inaccuracies and bring critical skepticism. Crucially, because AI-augmented juniors cannot reliably be trusted with the final output, seniors remain the essential bottleneck in the review process and cannot be safely displaced. Furthermore, senior consultants have more experience defining problems and expectations, which can give them superior prompting capabilities. On the other hand, juniors might need to prompt the AI repeatedly to reach the desired result.

Despite this, the gap between seniority levels is still shrinking in specific areas. Findings suggest an increase in the baseline quality of junior deliverables, aligning with the literature suggesting that AI acts as a "skill-leveler" for less experienced workers, especially for tasks inside the technological frontier. This is in line with what we would expect according to the literature (Dell'Acqua et al., 2023; Brynjolfsson et al., 2023). This improvement should reduce the time seniors spend on basic verification and polishing. However, this potential substitution of the review role is, in practice, counterbalanced by

a significant increase in the volume of work produced by juniors. Increased junior output increases the review burden on senior leadership.

A similar reconfiguration occurs within the seniors' mentoring role. Traditionally, senior consultants spent time answering what were sometimes basic questions. These relatively low-value-added senior tasks are increasingly being replaced by juniors asking basic questions to AI tools. The findings suggest that, rather than diminishing the importance of seniors in mentoring, they reconfigure the focus of their coaching. By offloading routine technical questions to AI, mentoring can refocus on higher-order coaching and the transfer of complex, tacit knowledge that is outside of AI's scope. Senior time seems increasingly dedicated to high-value human development for juniors rather than to basic answers to day-to-day frictions juniors might have been stuck on in the past.

AI integration also introduces new tasks for junior consultants, helping to protect them from being replaced by seniors using AI. Juniors who are AI-native and generally use AI tools more in their day-to-day tasks might now have the task of teaching seniors how to integrate AI into their work. This changes the current single-direction apprenticeship model.

5.3 Implications for the Consulting Pyramid

Traditional consulting relies on Maister's (1993) leverage model. This structure requires a broad base of junior consultants to execute codified tasks and maximize profitability. Interview findings suggest generative AI alters this structure through top-down substitution. Findings indicate senior consultants increasingly use AI to generate baseline deliverables. This practice reduces their reliance on junior delegation for routine execution. Consequently, participants perceived a probable reduction in the future demand for entry-level roles. Conversely, the top of the hierarchy remains resilient. Current AI struggles to replace senior judgment, relational capital, and client accountability. These shifts suggest a potential trend toward a transition from a broad pyramid to a narrower obelisk, as Duncan et al. (2025) suggested.

This structural shift also points towards a modification in team composition and hierarchy. AI increases productivity and quality for tasks that fit inside the 'Jagged frontier' (Dell'Acqua et al., 2023). Firms may require fewer individuals to deliver the same output volume, pointing toward leaner consulting teams. Furthermore, AI facilitates direct access to knowledge. Juniors report resolving technical issues independently, thereby reducing referrals to seniors. In line with Garicano's (2000) knowledge-based hierarchy theory, such a reduction in referrals from junior to senior consultants increases juniors' discretion and potentially leads to a flatter organizational structure (Garicano, 2000).

The convergence of these effects suggests a redefined morphology for the consulting firm. The organization resembles an obelisk, with smaller/flatter teams. Teams become smaller, potentially complemented by AI Agents. The hierarchy may be flattened. The overall headcount of the traditional consulting firm is expected to decrease, especially at the base. Revenue generation could decouple from the sheer volume of junior billable hours. This shift creates a risk not directly identified in the interviews: as AI speeds up work, firms have fewer hours to bill clients, threatening Maister's (1993) traditional profitability model, which relies on charging for junior consultants' time. Firms will likely progressively move away from the fee-for-service model towards an outcome-based model.

The long-term consequences for talent development of future seniors, maintaining company culture, and institutional knowledge are a key risk identified by the results. The consulting industry historically relies on an apprenticeship model. Juniors build critical judgment through gradual, experiential exposure. Their substitution threatens this learning stage, potentially creating "human technical debt" and making the firm dependent on AI systems. Interviewed juniors explicitly hypothesize that sustained task displacement will fracture the development pipeline. This still hypothetical scenario warns that over-substituting the junior base today may leave firms without qualified seniors in the coming decades, making firms less resilient and dependent on outside hiring. This creates a tension between potential short-term gains and the model's long-term sustainability. To mitigate this risk, consulting firms might want to ease on the

up or out model and make sure to invest in the retention and development of their juniors.

Chapter 6: Conclusion

6.1 Synthesis

This thesis investigated how AI-augmented junior consultants might substitute and complement seniors, and how this could impact the consulting pyramid. The findings suggest that, rather than juniors substituting for seniors, a dynamic of top-down substitution is emerging, in which seniors use AI to bypass traditional delegation to juniors. AI seems to complement the workflow by improving the baseline quality of junior output, shifting senior effort toward hallucination detection. Structurally, a potential reduction in demand for execution-focused juniors suggests a shift from the traditional pyramid to a narrower “obelisk” model, a reconfiguration that may compromise the long-term sustainability of the apprenticeship model.

A perceived “Seniority Moat” appears to limit bottom-up substitution. Current AI models do not seem capable of replicating the relational capital, contextual judgment, and accountability typically required of senior consultants. Instead, seniors increasingly leverage AI to independently generate baseline deliverables, potentially displacing junior tasks. Concurrently, AI may complement both levels: it acts as a skill-leveler, improving the initial quality and productivity of junior drafts. Consequently, seniors report spending less time on stylistic formatting, redirecting their focus toward higher-order strategic alignment and identifying sophisticated, plausible AI hallucinations.

By accelerating routine task execution, AI could reduce the entry-level headcount required to produce standard output volumes. This dynamic suggests a narrowing of the broad junior base into a leaner, more obelisk-like shape. However, this efficiency may introduce a systemic risk to the consulting model. The consulting industry relies on an apprenticeship model where juniors build critical judgment through gradual, experiential exposure to foundational tasks. By automating these tasks and increasingly substituting AI for basic queries in place of human mentorship, firms risk eroding the critical learning mechanisms historically required to cultivate future senior consultants. Firms might move away from “mass” junior hiring toward a smaller cohort of juniors with the best potential to become seniors. However, the industry’s characteristic high turnover rates may make it even more difficult to manage.

6.2 Contribution

For practitioners, this thesis explores the strategic implications of AI integration by highlighting how the technology might reshape workforce dynamics. By observing the emergence of top-down substitution and the apparent persistence of a judgment-based “Seniority Moat,” the study offers consulting firms qualitative insights to reflect on their current workflows and task allocation. Furthermore, the findings raise the question of the firm’s potential transition from a traditional pyramid to a leaner “obelisk” structure. While AI appears to offer efficiency gains in routine execution, the study suggests that managers may need to thoughtfully rethink their apprenticeship pipelines to mitigate the risk of eroding future senior expertise over the long term.

For the academic literature, this exploratory research contributes to the ongoing discussion in management sciences by shifting the focus from the potential automation of entry-level tasks to the broader structural reconfiguration within consulting firms. Theoretically, the study applies the Task-Based View of labor economics to the intra-firm context of knowledge-intensive hierarchies, examining how Generative AI currently appears to drive task complementarity and top-down rather than bottom-up substitution. Finally, by providing empirical qualitative data through a thematic analysis of semi-structured interviews, this thesis offers a grounded starting point for future research into the complex intra-organizational impacts of artificial intelligence.

6.3 Future Research

While this exploratory study provides qualitative insights, it is subject to limitations that present natural avenues for future research. The relatively small sample size, concentrated among Big Four and MBB firms in Belgium, limits the generalizability of the findings; future studies could broaden this scope to include smaller boutique consultancies and diverse geographic markets or employ quantitative methods to test these emerging dynamics on a larger scale. Additionally, reliance on self-reported interview data introduces potential biases, as participants may overstate their AI proficiency or align their responses with the firm's narratives. Subsequent research could address this by incorporating objective organizational data, such as historical hiring metrics, utilization rates, and project billing structures, to empirically measure the hypothesized shift toward an “obelisk” structure. Finally, given the rapid technological

evolution of Generative AI, this study captures only a specific point in time. Longitudinal research will be crucial for observing how the consulting model evolves and adapts over the coming years.

References

- Acemoglu, D. (2024). *The simple macroeconomics of AI* (NBER Working Paper Series No. 32487). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w32487>
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3–30.
<https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333.
<https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
- Banh, L., & Strobel, G. (2023). Generative artificial intelligence. *Electronic Markets*, 33(1), 63.
<https://doi.org/10.1007/s12525-023-00680-1>
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 610–623.
<https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). *Generative AI at work* (Working Paper No. 31161). National Bureau of Economic Research.
- Calvino, F., Haerle, D., & Liu, S. (2025). *Is generative AI a general purpose technology? Implications for productivity and policy*. (OECD Artificial Intelligence Papers No. 40). OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/704e2d12-en>
- Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (2025). *The GenAI divide: State of AI in business 2025*. MIT NANDA.
https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf
- Chesterman, S. (2025). Good models borrow, great models steal: Intellectual property rights and

- generative AI. *Policy and Society*, 44(1), 23–37. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae006>
- Clark, T., & Kipping, M. (2012). *Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>
- Copeland, B. J. (2023). *Artificial intelligence*. In Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>
- Dell'Acqua, F., McFowland, III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality*. (Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>
- Deng, Z., Guo, Y., Han, C., Ma, W., Xiong, J., Wen, S., & Xiang, Y. (2025). AI agents under threat: A survey of key security challenges and future pathways. *ACM Computing Surveys*, 57(7), 1–36. <https://doi.org/10.1145/3716628>
- Duncan, D. S., Anderson, T., & Saviano, J. (2025). AI is changing the structure of consulting firms. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2025/09/ai-is-changing-the-structure-of-consulting-firms>
- Dziri, N., Lu, X., Sclar, M., Li, X. L., Jiang, L., Lin, B. Y., West, P., Bhagavatula, C., Bras, R. L., Hwang, J. D., Sanyal, S., Welleck, S., Ren, X., Ettinger, A., Harchaoui, Z., & Choi, Y. (2023). *Faith and fate: Limits of transformers on compositionality*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.18654>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). *GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>
- Errica, F., Sanvito, D., Siracusano, G., & Bifulco, R. (2025). What did I do wrong? Quantifying LLMs' sensitivity and consistency to prompt engineering. In L. Chiruzzo, A. Ritter, & L. Wang (Eds.), *Proceedings of the 2025 Conference of the Nations of the Americas Chapter of the Association for Computational Linguistics: Human language technologies: Long papers*

- (Vol. 1, pp. 1543–1558). Association for computational linguistics.
<https://doi.org/10.18653/v1/2025.naacl-long.73>
- Frazier, A. E., & Song, L. (2024). Artificial intelligence in landscape ecology: Recent advances, perspectives, and opportunities. *Current Landscape Ecology Reports*, 10(1), 1.
<https://doi.org/10.1007/s40823-024-00103-7>
- Gartner. (2026). Gartner says worldwide AI spending will total \$2.5T in 2026. *BigDATAwire*.
<https://www.hpcwire.com/bigdatawire/this-just-in/gartner-says-worldwide-ai-spending-will-total-2-5t-in-2026/>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Ji, Z., Lee, N., Frieske, R., Yu, T., Su, D., Xu, Y., Ishii, E., Bang, Y. J., Madotto, A., & Fung, P. (2023). Survey of hallucination in natural language generation. *ACM Computing Surveys*, 55(12), 248:1-248:38. <https://doi.org/10.1145/3571730>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Latto, C., Richter, A., Tate, M., & Leyer, M. (2025). *Generative AI's impact on organizational structures: An analysis in collaboration with ChatGPT*. Research Square.
<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6649663/v1>
- LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436–444.
<https://doi.org/10.1038/nature14539>
- Lee, V. V., Lubbe, S., Goh, L. H., & Valderas, J. (2024). Harnessing ChatGPT for thematic analysis: Are we ready? *Journal of Medical Internet Research*, 26, e54974.
<https://doi.org/10.2196/54974>
- Li, P., Yang, J., Islam, M. A., & Ren, S. (2025). *Making AI less “Thirsty”: Uncovering and addressing the secret water footprint of AI models*. arXiv.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.03271>

- Loaiza, I., & Rigobon, R. (2024). *The EPOCH of AI: Human-machine complementarities at work* (SSRN Scholarly Paper No. 5028371). Social Science Research Network.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.5028371>
- Maister, D. H. (2012). *Managing the professional service firm*. Simon and Schuster.
- Mitchell, T. M. (2013). *Machine learning* (Reprint). McGraw-Hill.
- Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter principle: Why things always go wrong*. Buccaneer Books.
- Sack, D., Kraymer, L., Wiles, E., Abbadi, M., Kennedy, R., Arnolds, C., Candelon, F., & Urvi, A. (2024). *GenAI doesn't just increase productivity. It expands capabilities*. BCG Henderson Institute.
<https://bcghendersoninstitute.com/wp-content/uploads/2024/09/gen-ai-increases-productivity-and-expands-capabilities.pdf>
- Sharma, M., Tong, M., Korbak, T., Duvenaud, D., Askeel, A., Bowman, S. R., Cheng, N., Durmus, E., Hatfield-Dodds, Z., Johnston, S. R., Kravec, S., Maxwell, T., McCandlish, S., Ndousse, K., Rausch, O., Schiefer, N., Yan, D., Zhang, M., & Perez, E. (2025). *Towards understanding sycophancy in language models*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.13548>
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Vendraminelli, L., DosSantos DiSorbo, M., Hildebrandt, A., McFowland III, E., Karunakaran, A., & Bojinov, I. (2025). *The genAI wall effect: Examining the limits to horizontal expertise transfer between occupational insiders and outsiders* (SSRN Scholarly Paper No. 5462694). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5462694>
- Wei, J., Tay, Y., Bommasani, R., Raffel, C., Zoph, B., Borgeaud, S., Yogatama, D., Bosma, M., Zhou, D., Metzler, D., Chi, E. H., Hashimoto, T., Vinyals, O., Liang, P., Dean, J., & Fedus, W. (2022). Emergent abilities of large language models. arXiv.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2206.07682>
- Xiao, J., Li, Z., Xie, X., Getzen, E., Fang, C., Long, Q., & Su, W. J. (2025). *On the algorithmic bias of aligning large language models with RLHF: Preference collapse and matching regularization*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.16455>

Zhao, H., Andriushchenko, M., Croce, F., & Flammarion, N. (2025). *Is in-context learning sufficient for instruction following in LLMs?* arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.19874>

Appendix

8.1 Interview Guides of Consultants (English Template)

Preamble:

Hi, thank you so much for taking the time to speak with me today. As a quick introduction, I'm a Master's student at the Louvain School of Management. My goal is to collect broad perspectives from consultants on AI and its impact on consulting. This interview is anonymous (your name and firm will be replaced). I'd like to record this session solely for transcription purposes so I can perform a proper thematic analysis. Do I have your permission to record?

Opening:

- How long have you been in consulting? What does that distinction mean concretely?
- Before we dive in, I'd like to get a quick snapshot of your relationship with AI. On a scale of 1 to 10, where 1 means "not at all" and 10 means "completely":
 - To what extent do you integrate AI into your daily workflow?
 - How would you rate your current mastery of AI tools?
 - To what degree do you perceive AI as a threat to your profile?

Theme 1: Substitution (juniors replace seniors in some tasks)

- Can you walk me through the tasks where AI is genuinely useful, and where it falls short, or you wouldn't trust it?
 - *Probe: Are any of the useful tasks ones that would typically be handled by someone more senior?*
 - *Probe: What about client-facing tasks specifically — has AI changed anything there?*
- Since using AI, have you taken on responsibilities or developed competencies that weren't previously part of your role?

- *Probe: Concrete example? Do you feel you're performing above your seniority level in certain areas?*
- How has AI changed how you learn on the job?
 - *Probe: Things you used to resolve by asking a senior that you now resolve through AI? Has it affected how much seniors invest in developing you?*
- How has Junior autonomy changed — are there deliverables junior now complete without a senior in the loop that previously would have gone through them?
 - *Probe: When a senior does review your work now, what are they typically catching or adding that AI didn't?*
- Has AI made juniors and seniors more similar in what they can produce, or more different, and is one group extracting more value from it than the other?

Theme 2: Complementarity (juniors augment seniors/give them new tasks)

- Has the quality or the nature of the work handed off to seniors changed since you started using AI?
 - *Probe: Do seniors seem to get more polished first drafts? Do they spend less time on corrections and more time on something else?*
- From your observation (or your own experience as a senior), has AI changed what seniors actually spend their time on day-to-day?
 - *Probe: Have new types of tasks emerged for seniors that didn't really exist before AI?*
- Do you feel that AI has given seniors the ability to supervise more juniors or more projects simultaneously?
- Are there tasks or dimensions of consulting where you feel that senior qualities (judgment) have become more, not less, important since AI entered the picture?
 - *Probe: What are the key senior qualities that have not been impacted by AI or have been multiplied by AI?*
- How do you think the consulting pyramid will look in five to ten years if AI continues to develop?

Closing:

- Is there anything you expected me to ask that I didn't (or something you think is important to this topic that we haven't touched on)?

8.2 Interview Guides of Consultants (French Template)

Préambule :

Bonjour, merci beaucoup d'avoir pris le temps de me parler aujourd'hui. En guise de brève introduction : je suis étudiant en master à la Louvain School of Management. Mon objectif est de recueillir des perspectives larges de la part de consultants sur l'IA et ses impacts sur le mode du conseil. Cet entretien est anonyme — votre nom et celui de votre entreprise seront remplacés. J'aimerais enregistrer cette session uniquement à des fins de transcription, afin de pouvoir réaliser une analyse thématique rigoureuse. Est-ce que vous m'y autorisez ?

Ouverture :

- Depuis combien de temps êtes-vous dans le conseil ? : Qu'est-ce que cette distinction signifie concrètement ?
- Avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais avoir un aperçu rapide de votre rapport à l'IA. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout » et 10 « complètement » :
 - À quel point intégrez-vous l'IA dans votre travail quotidien ?
 - À quel point maîtrisez-vous les outils d'IA ?
 - À quel point percevez-vous l'IA comme une menace pour votre profil ?

Thème 1 : Substitution

- Pouvez-vous me décrire les tâches pour lesquelles vous trouvez l'IA vraiment utile, et celles où elle montre ses limites ou sur lesquelles vous ne lui faites pas confiance ?
 - *Relance : Certaines des tâches où l'IA est utile sont-elles des tâches qui seraient normalement prises en charge par quelqu'un de plus senior ?*
 - *Relance : Et pour les tâches en contact direct avec les clients — l'IA a-t-elle changé quelque chose de ce côté-là ?*
- Depuis que vous utilisez l'IA, avez-vous pris en charge des responsabilités ou développé des compétences qui ne faisaient pas partie de votre rôle auparavant ?
 - *Relance : Vous avez un exemple concret ? Avez-vous l'impression de travailler au-dessus de votre niveau de séniorité dans certains domaines ?*

- Comment l'IA a-t-elle changé votre façon d'apprendre sur le terrain ?
 - *Relance : Y a-t-il des choses que vous résolviez en demandant à un senior, et que vous résolvez maintenant via l'IA ? Est-ce que cela a affecté l'investissement des seniors dans votre développement ?*
- Comment votre autonomie a-t-elle évolué — y a-t-il des livrables que vous finalisez maintenant sans passer par un senior, alors qu'ils auraient dû être validés avant ?
 - *Relance : Quand un senior relit votre travail aujourd'hui, qu'est-ce qu'il y ajoute ou corrige typiquement, que l'IA n'a pas vu ?*
- Selon vous, l'IA a-t-elle rendu les juniors et les seniors plus similaires dans ce qu'ils sont capables de produire, ou au contraire plus différents — et est-ce qu'un groupe en tire davantage parti que l'autre ?

Thème 2 : Complémentarité (les juniors renforcent les seniors ou leur créent de nouvelles tâches)

- La qualité ou la nature du travail qui est transmis aux seniors a-t-elle changé depuis que vous utilisez l'IA ?
 - *Relance : Les seniors reçoivent-ils des premières versions plus abouties ? Passent-ils moins de temps à corriger et plus de temps sur autre chose ?*
- D'après ce que vous observez (ou d'après votre propre expérience en tant que senior), l'IA a-t-elle changé ce sur quoi les seniors passent réellement leur temps au quotidien ?
 - *Relance : De nouveaux types de tâches ont-ils émergé pour les seniors, qui n'existaient pas vraiment avant l'IA ?*
- Avez-vous l'impression que l'IA a permis aux seniors de superviser davantage de juniors ou de projets en même temps ?
- Y a-t-il des tâches ou des dimensions du conseil où vous avez le sentiment que les qualités propres aux seniors — le jugement, l'expérience — sont devenues plus importantes, et non moins, depuis l'arrivée de l'IA ?
 - *Relance : Quelles sont les qualités clés des seniors que l'IA n'a pas impactées, ou qu'elle a au contraire démultipliées ?*
- Comment imaginez-vous la pyramide du conseil dans cinq à dix ans, si l'IA continue à évoluer ?

Clôture :

- Y a-t-il une question que vous vous attendiez à ce que je pose et que je n'ai pas posée — ou quelque chose d'important sur ce sujet qu'on n'a pas abordé ?

8.3 Transcription of Interviews**INTERVIEW 1: Partner MBB**

How long have you been in consulting? For you, what is the main difference between a junior consultant and a senior consultant? I have been with [Consulting Firm] since 2015, so close to 11 years now. Now in the role of partner, so the difference now is all the way from what was at the time called business analyst—this is now junior associate—to associate manager, associate partner, and then partner.

I would say the main distinction between our junior colleague or junior associate or senior associate or associate as we would call it, is actually not that big. It lies in doing the same things, but with a broader scope. So more of the same, taking more topics at the same time. And it also comes with the responsibility of, rather than working on—let's say in consulting, you work on a slide or a couple of slides—you actually start to assume responsibility for an entire document. Not just the preparation of that, but then also the full delivery of that to the client, which of course requires you to plan ahead significantly further than what is expected from my more junior colleagues.

So it's from slides to documents. It's from planning one to two days ahead to planning multiple weeks ahead, actually thinking about where do I need to be at the end of the project and then working back from there. And it's about being present to leading, I could put it like that. Leading both in terms of internal sessions, but also leading when it comes to conversations with the clients. And evidently with that leadership comes much lower involvement from the project manager, typically.

And on a scale of 1 to 10, how much would you say that you integrate AI into your daily workflow? Is it 1, not at all, or 10, a lot? For me, in my role, or what I'm seeing for more junior colleagues? **I think both are interesting, but first you personally.** Yeah, so for me personally, I use AI on a daily basis. I am not particularly well-versed in terms of all the different tools that are out there, so I have my set of two or three tools that I use a bit depending on what it is that I want to do. And what I should say is that my

adoption or my usage of those models has exponentially increased over the last one to two months or so.

Why is that? I think partially related to the release of a certain good Claude model—Claude, what is it, 4.5 or 4.6 or 4.7?—which we've tried within our company to also augment, to put the layer on top of it that actually allows us to do quite some interesting things. And overall, I would say it significantly advances, particularly the research aspect of our job.

Now, what do I see with more junior colleagues is that since the last 12 to 18 months, most of them have been making very good use of ChatGPT and similar language models. Evidently enterprise ChatGPT, so with all the confidentiality requirements around it, which is particularly important in most companies, but particularly in the consulting business. But where I now also see the trend towards more the use of our internal models, again, to work on that research aspect, because in my role I typically don't do that much research anymore. Now I started to do it again because it's a whole lot easier. So a lot of these things are just out of curiosity.

But for my junior colleagues, it was a big part of the job, and these tools they see now help them to accelerate that part of the job. But also increasingly, I see colleagues experimenting with really standardizing or making a skill out of it or agentifying something like that—more the repetitive tasks that you would typically do. This can go from cleaning up a slide to cleaning up a specific Excel model, which is always similar in nature. And even though we're not yet there, also quite a few colleagues experimenting, of course, with the transition from a pure flat text language model to a good slide presentation. I've not yet seen the perfect solution there, but I'm sure that it will come, and I see more and more colleagues experimenting with that.

I should say, and then I will let you go to your next question: We have some statistics in terms of adoption of these tools in our offices around the world, and there are very big differences. So we have offices where 50, 60% of colleagues are using one or multiple models on a daily basis. We have offices where the adoption is barely 10%. There's quite a big spread geographically.

And so you mentioned that AI is very useful to do research and cleanup of quite repetitive tasks. On the other hand, do you see tasks where you find that AI is not a right fit, AI is not adapted for those tasks, and what makes these tasks different from the ones where AI is a good fit? Yeah. One could argue that—so slide making we have discussed, but of course a big part of the work that we do is we bring facts. So we try to distill out of an enormous amount of typically massively unstructured data that you receive on all kinds of topics, try to do a couple of very targeted analyses, try to see the light there. And while if you ask all these models to do the analytics for you, you of course get an answer. So in that sense, it's not different from the research itself. But we need to be extremely mindful. It works, but we need to be extremely mindful.

And that is not necessarily one of our challenges, but one of the things that we are working on as a firm. That whatever comes back, that you take the time to actually review and critically reflect on what it is actually telling you, rather than just playing it back to a client or playing it back to other colleagues. Because the reality is that the moment you start reading, start to ask a couple of questions—yes, it's not yet perfect. Sometimes there are mistakes, but typically mistakes because the model has not yet gone deep enough. So it's typically a matter of the models just scratching a bit the surface, playing back the first thing that they see. But if you start digging a bit deeper and asking some targeted questions, the model is of course also able to correct itself. But the danger lies in not taking the time and just taking everything for granted.

So in my mind, the AI models in whatever shape or form, they are now already out there. And clearly, I think the exponential growth that's still to come should theoretically be able to take over all the research, analytical, and slide-making work. Of course, when prompted—so the time will sit in the prompting, the reviewing, and so on, but not so much in actually doing the analysis yourself.

But what the model will not be able to do is the people aspect. A big part of the job that we're doing is working with people, working with organizations, understanding why they are doing the things they are doing, convincing them to do things differently. So there is a big change management aspect of what we are doing that, at least in the midterm, will be hard to replace.

Now you can think about a future where, of course, in the same way as consulting tasks are automated, clearly the other sides of the work will be automated. So there is, for me, a real question: to what extent will there still be someone to change, or to what extent will there still be people on the other side to speak with? Now there will always be, I think it would just be a smaller group, which then triggers the question of, how does the model of consulting look like? Today, if you look at the entire consulting industry, it's a fairly big industry. In my mind, you can think about that as how many consultants per dollar GDP is fairly closely correlated. You probably see that the consulting industry growth is more or less in line with the GDP growth. But I think that will at some point disconnect for sure from a number of people point of view.

And do you think that the connection between the interpersonal skill and managing the human aspect of the job require the technical skills that can now be done by AI? Like to be a good human consultant, do you need the technical skills that are now done by AI, or can you bypass that? Today you do. Today you do. And I think it's hard to say what will happen. I think for the foreseeable future, we'll need to have those skills because the output of the model is as good as the prompting. And then it's as good as the extent to which the output is then actively challenged. And that requires critical reflection. That requires asking critical analytical questions, and as a result of that, refining the perspective that the tool comes up with. And so without that skill, you would of course be able to do the interpersonal aspect, but the question is, what is it that you would be bringing? A big part of the job is also going through the journey of the discovery, if I can call it like that. Building on that actually, or throughout the discovery, building your own conviction and then bringing that conviction to the client.

And don't you feel that there is a risk that junior consultants skip this discovery phase and learning phase by not doing the calculation almost by hand and directly skipping to AI? Don't you think they will lack something in their learning, or is it not an issue? There is a risk. There is really a risk. But that comes back to what I mentioned earlier. That's the main challenge that we have: how do we make sure that all the output that is being generated, that that critical reflection is there.

In my mind, this offers an opportunity to have a much more accelerated trajectory. Why is that? Because where do you spend the time as a junior consultant? In your Excel. Online, doing research. And then on top of that, doing the critical reflection. So it's not that the critical reflection was not there in the beginning. Now, theoretically—for the time being, this is still theory—all that manual work that was being done, beginning the analysis, the research and so on, you can fully automate that, which should theoretically make more time for critical reflection.

Now, the risk is more from a project manager or partner point of view. It is the responsibility of the project manager and the partner to instill the need for that critical reflection with junior colleagues, to make sure that everyone understands: what is the quality of output that we're aiming for, and what is our responsibility, our duty as an external advisor? And how do we make sure that whatever we bring to the table is better than what the client could get themselves from doing exactly the same thing? Because everyone has access to these models.

So the art will be in asking the right questions, still spending the time on the critical reflection, and then on that basis, formulate a good advice. But the trajectory theoretically could be faster. The question that I would have is some things come over time. Let me put it differently: You cannot compress—it's not yet today—a lifetime of learning into one week. There should also be opportunity for making mistakes, which typically results in quite steep learning curves. And it's fair to say that, as an industry, we have not yet figured it out. Because clearly, we are also discovering as we go, but try to have adoption as fast as possible, because there is a belief that through adoption the learning will come.

And would you say that you raised your expectations for junior deliverables? Do you expect higher quality work, more in-depth work? Do you expect juniors to have more capabilities and develop their skills faster? Not yet. Personally, I've heard some signals from junior colleagues that with other colleagues, this is the case. And that's where the big risk lies. Because if you continuously ask for more, faster, what you're taking away in my mind is exactly the time that is needed for critical reflection. Because you just push colleagues from prompt to prompt to prompt, in my mind, just

steering in the direction of increasingly lower quality outputs. And guess what? There is no one on the other side who can absorb that amount of content.

And when you review the work of a junior consultant, what is the kind of things that you notice that both the junior and the AI did not notice? What kind of correction do you bring to junior work that without the senior eye would have been missed? What I see more often is, first of all, you see it in the way things are written. These language models, at least from my perspective, they just write in a different way. But more importantly, it's typically specific. The moment you start going into specific examples of certain companies who have done a certain thing, those are easy to miss. If they're wrong, they're typically very well written. Those examples, they come in a real package that looks good. It looks like it makes sense. But if you actually do take the time to explore a little bit, or in some cases, more senior colleagues know this company and know that whatever is written there is wrong.

So those are things that I start to see more and more often. And where there's, of course, the responsibility of all of us, but particularly the junior colleagues, to make sure that you see whatever is on your slides. You need to understand whatever is on your slide, regardless of where that information is coming from. Even if you're copy-pasting a slide from a colleague who has made something two years ago, the moment you paste it in, it's yours. So you need to fully understand it. And if there are things on there that you don't understand, you need to either work towards understanding them or just take them out. Because if not, there is a liability. There is a liability that we're sending something that no one in the team has looked at.

And has AI already changed the allocation of your time? Do you spend less time on reviewing the work of junior consultants or has there not been a big impact there yet? Or maybe it's even more time because they can produce way more stuff? Yeah, for the time being, for me personally, but I think that's part of the learning curve: It's increasing the time spent working. And why is that? It's because I tend to be quite curious, if I put it like that. I tend to have all those questions, and before, many of those questions were left unanswered. And now there's something there that can answer all those questions in a relatively short amount of time. And it sort of drags me into those models to ask the next question, and the next question, and get something that is even

better. And just now, in my mind, this is a bit of an experimentation phase. It's like a kid who gets a new toy or something like that. Or at least that's how I'm thinking about it. So in the first couple of weeks, it's really, really nice. Let's see how it develops in the coming weeks and months. It's hard to say, I don't know.

As of now, it does not allow a senior consultant to manage more projects or more junior consultants at the same time? No. We're also not expecting that, so it goes a bit in both directions, of course.

And in the era of AI, what would you say are the core, most important qualities of a junior consultant and of a senior consultant? Are they the same and what are they? You mentioned critical thinking. I think you mentioned a lot of mindset things. But do you see other more human qualities, interpersonal qualities, technical qualities? What is going to become more important in the future, do you think? I think the qualities that are needed will be the same. There's just one that comes on top, which is a quality or a capability, if you will, which is all around: how do I work with the tools that are provided to me? And those qualities or expectations will not necessarily be different between a junior consultant and a more senior consultant. The only difference I would say is that in terms of output and in terms of delivery—so interpersonal skills—the expectations, at least for me, for a junior consultant will for the foreseeable future still be lower than the expectations that I would have from a more senior consultant, if not only because you need to go through that learning period.

And so currently, the consulting organization is a bit pyramid-shaped, with many juniors at the base, and fewer and fewer seniors the more we go up. How do you think it's going to be impacted in the future? Do you see the ratio of junior to senior changing? What's your view on the evolution of the consulting pyramid? I think it will become more private equity-like. Obelisk. Well, it's not exactly obelisk, but it's surely less pyramidal than what we currently have in consulting.

In terms of hierarchy, do you think it's going to become flatter, maybe smaller teams, or? So the teams are most likely going to become smaller. It will depend a bit on the expectations from the client and the amount of content that the client can absorb in a specific moment in time. But also the amount of content that any given team structure can absorb at any given moment in time. Because once again, it's not because you can

generate faster than you can absorb faster. A lot of the great ideas, they come through reflection. Doing something, making a mistake, trying something else, iterating.

And do you think that AI tools allow you to iterate faster on your ideas, or it's fake reflection? I think you get the impression because you... at least that's for me personally, you glance through something, it looks okay, you go to the next thing, but you never read something in full. You glance through, go to the next thing. You glance through, you go to the next thing. But then what I try to force myself is to every once in a while pause, actually take the time to fully read something. And then you get a lot more ideas. You also actually spot things that are quite off. You also start to get a feel that the structure may not have been as good as what you had in mind going through your fast iterations. And all of that takes time. It takes time to absorb, again, not just for the client, but also for the team. So that's why I believe the teams will become smaller, because having a bigger team would just generate so much content that for the top, it becomes quite impossible to absorb.

I asked most of my questions. Do you have any thoughts that you would like to add or any comments or something I didn't ask you? For me, the big question is how will our coaching model evolve? Because now the coaching model is quite straightforward, right? The senior coaches the junior. But today we are in a world where we're not yet seeing that, but six, 12 months from now, the junior will have very different capabilities compared to the senior. Some seniors will be quite fast in adopting the new technology, others will not. They will try and push the old system through. That's how it has been in the past. I would be surprised if that changes in the future.

But that is not necessarily what is needed to get the best consultants of the future and how we're going to make that transition in coaching model. Also shifting more from what I would call downward coaching to in some cases also upwards coaching. A junior colleague can also coach and train a senior colleague. It doesn't always have to be the other way around. That for me is one of the big questions to solve. We have not solved it yet. We're experimenting. But it would be wrong to say that you have a full-blown solution. And I'm at least interested to see how that will unfold.

And related to the coaching of the junior consultant, in consulting, a lot of the knowledge is acquired via observation of the senior consultant, a bit by osmosis,

and not via textbook or purely technical skills. Do you think there is a risk that with AI, the junior will less rely on the senior and whenever they have a question, they will ask to the AI system rather than being in contact with the senior consultant? Do you think there is a risk of disconnecting the two and breaking the link there? Possibly, but what is not yet clear to me is to what extent the questions that have to be asked are still being asked. So there's different types of questions. You have questions where you would typically see already in the last couple of years, "Look, just ask someone else, but not me, because either I don't know the answer or it's the type of question that you should be able to solve yourself or ask your peers or something like that." So no longer asking those questions because they are now asked to a tool, I'm not sure to what extent that is really detrimental to the learning process, as long as the critical questions are still being asked.

For me, the critical questions are all around interpersonal skills. How do I bring this to my client? How will the client react? Should we do this? Should we do this differently? What about what we're actually trying to bring? Is this the right message? Yes or no? The tool doesn't know who's on the other side. They understand it's a Person X in Organization Y, but the tool doesn't know what the person has said before. And even if you give all of that context, it's impossible to give all the context because there's body language there, there's different connections, things that you see play out between different colleagues in a given team that you would have to take into account.

So there's all these things that are, at least for now, I think not that straightforward to automate. And where also an increasing amount of the value of the consulting job will lie. And as such, also where the learning opportunity from junior to senior will lie. It won't be about the research. Twelve months from now, if not already today, a junior consultant will know 150 times better how to do research than a senior colleague. That's simple.

Okay, thank you very much. I asked all of my questions, I think. Very well. Look, it was a pleasure. I hope it was at least a bit helpful.

Yes, it was. I wish you all the best with the thesis. And if I may ask, if you wouldn't mind, once it's written or published, to send me a copy. I will read it with a lot of joy.

I will do it. Fantastic. Thank you, Léopold. Have a good rest of the day. Bye-bye.

INTERVIEW 2: Global Director MBB

J'ai lancé l'enregistrement. Bien sûr, je te dirais s'il y a des trucs que je te dis qui sont genre trop confidentiels ou quoi et comme ça tu dis pas. Parce que moi je suis au niveau de la stratégie globale de [Entreprise], donc je suis au courant de certains trucs que peut-être on ne voudrait pas que nos compétiteurs sachent.

Tu veux que je te récapitule peut-être un peu le sujet de mon mémoire ? Comme tu veux, vas-y.

En gros c'est l'IA dans le consulting et l'idée c'est de voir un peu si... Est-ce que si les juniors sont augmentés par l'IA, ils peuvent se rapprocher plus ou moins des seniors à certains niveaux ? Et donc, je pose des questions en lien avec ça à des juniors et à des seniors, et après j'essaierai de recouper pour en tirer des conclusions. En gros, je te dis déjà la perspective chez [Entreprise], c'est que oui, les juniors vont en fait... vont en gros chez [Entreprise], si tu veux, tu as les AC1, AC2, AC3, AC4 et donc c'est à chaque fois des trucs de 6 mois si tu veux et en gros l'hypothèse c'est que en fait les jobs de AC1 et 2 vont un peu disparaître et donc quand tu rejoins en tant que AC tu vas directement faire le job d'un AC3 et AC4 tu vois, ça c'est un peu ce dont on discute à l'intérieur de [Entreprise] donc ça valide un peu l'hypothèse.

Et ça fait combien de temps que tu es dans le consulting et plus particulièrement chez [Entreprise] ? Moi chez [Entreprise] ça fait 12 ans.

Selon toi c'est quoi la différence majeure entre des juniors et des seniors ? Qu'est-ce qui les différencie ? Est-ce que c'est dans les tâches, dans les responsabilités, dans les compétences qu'ils ont ? La répartition de leurs tâches et de leurs responsabilités. Historiquement les juniors ça a toujours été très fort de l'analytique et puis après si tu prends... *team management*, *client management*, etc. Et puis après, si tu prends les super seniors, les *partners*, là, ça change complètement de *skill set* et c'est principalement de la vente et un peu de *team* et *client management*. Donc en fait, tant les tâches que les responsabilités, que les compétences changent au fur et à mesure que tu avances dans ta carrière et donc tu peux être un très bon junior parce que tu es super bon en analytique mais après être un super mauvais senior parce que tu n'as

pas réussi à développer les compétences plus commerciales, de management d'équipe, de management des clients etc. qui sont différentes.

Sur une échelle de 1 à 10, tu dirais que toi particulièrement tu intègres l'IA à quel niveau dans ton travail au quotidien ? Alors moi juste pour situer un petit peu, je ne suis plus dans une fonction où je fais des projets pour les clients, donc je ne suis plus *client-facing*, je ne suis plus dans le track *Associate Consultant, Consultant, Manager, Senior Manager, Associate Partner, Partner*. Donc moi je suis dans une fonction où je m'occupe de la stratégie de [Entreprise] au niveau régional et global. Donc ce n'est peut-être pas exactement ce que tu cherches dans ton mémoire, c'est peut-être plus sur ce qui est *client-facing*. Une de mes tâches de cette semaine où je me suis dit tiens il faudra un peu que je regarde à tous mes *workflows* comment est-ce que je peux intégrer de l'IA pour automatiser ça mais donc aujourd'hui je dirais que je fais principalement du mail avec soit ChatGPT soit Claude. J'ai fait mais de façon plus perso, j'ai quelques modèles avec Claude et puis de l'analyse de *survey*, pour genre des gros *surveys*, ça aussi dans l'IA. C'est principalement ça.

Et selon toi, qu'est-ce qui fait qu'une tâche est bien adaptée aux IA ? En gros, j'ai eu justement une formation sur les *skills* de Claude hier. Je pense que si tu vas sur le site de Claude, il te le dit. Le truc c'est que... La tâche doit être répétitive. Si c'est des *one-off*, en fait, ça ne vaut pas la peine de créer un *skill* ou quoi. S'il y a beaucoup de data, donc l'IA est assez performante là derrière, donc que ce soit des *surveys*, des *databases*, etc. pour être sur ça, une grosse data et l'automatisation des *workflows*.

Ok, et tu dirais que c'est donc des tâches qui sont plus typiques des juniors ou des tâches qui sont plus typiques des seniors, où l'IA est bien adaptée ? Junior c'est hyper adapté, parce que justement il y a toute cette grosse phase, cette grosse part du job qui est analytique et qui est assez répétitive, genre faire des slides, faire des analyses, etc. Là ça peut clairement beaucoup aider. Mais je pense que là on commence un peu à découvrir que... on doit avoir un composant AI dedans, par exemple, au lieu de leur rendre des slides, tu leur fais un *artifact*, tu leur fais une vidéo, etc. Donc ça, il y a clairement des seniors qui peuvent aussi l'utiliser, mais je vois aussi des seniors qui l'utilisent pour, avant d'aller dans un *steerco*, ils vont mettre le *deck* dans l'IA et ils vont demander à ChatGPT ou à Claude de leur dire : ok quelles sont les questions que le client

serait susceptible de me poser ? Donc ça ils peuvent *leverager* ça pour ça. Il y en a qui l'utilisent aussi pour tout ce qui est le coaching de l'équipe. Tu peux aussi penser, nous on est aussi en train de développer des *tools* où pour justement les *partners*, il y a des gens dans le projet, ils ont développé ce qui s'appelle le [Entreprise] [Internal Tool Name] et donc en gros ça scanne toutes les *news* qui se passent chez leurs clients et donc ça leur envoie des signaux pour dire ah tiens genre changement de fonction, changement de CEO, il y a cette personne-là qui a bougé de telle place à telle place ou il y a ça qui s'est passé dans l'industrie, etc. Donc ça c'est quelque chose dont vous devez être au courant sur lequel vous pouvez rebondir pour après aller faire enfin pitcher et avoir un *edge*. Donc ouais tu peux penser à plein de choses honnêtement où ça peut clairement aider les *partners*. Après mon opinion personnelle c'est que ça remplace beaucoup plus les tâches des juniors que les tâches des seniors. Les tâches des seniors ça va plus augmenter leur productivité ou la valeur qu'ils apportent mais pas tant que ça remplacer leur rôle.

Et donc tu penses que l'IA peut aussi impacter les tâches plus humaines ou relationnelles ou seulement les tâches techniques ? Tu m'as parlé un petit peu par exemple que l'IA pouvait essayer de prédire les questions qui étaient posées par les clients. Est-ce que tu penses que ça c'est une tâche technique ou relationnelle ?

C'est un peu entre les deux. Tu vois par exemple quand tu es un senior et que tu te dis ok toutes les deux semaines je dois faire un *feedback* à mon équipe plutôt sur le côté *professional development* etc. tu peux utiliser l'IA pour mettre un petit peu, par exemple mettre la grille d'évaluation, quels sont les critères, mettre tiens genre j'ai observé ça, j'ai observé ça, est-ce que tu peux me résumer le truc pour que j'ai un petit... c'est comme ça qu'on appelle ça les *Professional Development Chats*, qu'ils soient bien construits et donc voilà ça peut aider mais ça ne va pas remplacer.

Sinon plus au niveau du développement des compétences, est-ce que tu utilises l'IA pour développer tes propres compétences ou est-ce que tu remarques que les juniors utilisent l'IA pour développer leurs compétences et augmenter leurs *capabilities* ? Plus pour apprendre quelque chose ? Est-ce que tu utilises l'IA comme un tuteur par exemple ? Tu veux dire pour apprendre des choses de mon travail ? Oui, mais plus du côté perso moi que du côté pro. Genre, j'ai demandé très récemment, tiens, j'ai telle somme d'argent à investir, quelle serait la meilleure manière

de le faire ? Voilà. Mais si je pense à comment est-ce que j'ai utilisé l'IA pour apprendre dans mon job, pas tant que ça.

Est-ce que tu penses que les juniors pourraient le faire pour se rapprocher d'un niveau senior ? Est-ce qu'ils pourraient développer des compétences plus seniors grâce à l'IA ? Ou alors il y a toujours le *mentoring* du senior qui est indispensable ?

Non je pense que... Je pense que c'est plus là-dessus que l'IA va t'apprendre à développer la relation client. Je pense que la relation client, tout le monde est capable de le faire mais quand tu es hyper junior, tu n'as juste pas le temps parce que tu es dans tes Excel, dans tes PowerPoint, dans tes slides et là si l'IA peut prendre une partie de ça, du coup tu peux avoir plus de temps à passer avec les clients. Je pense que c'est plus ça qui va se jouer.

Avant l'IA, les juniors, quand ils avaient une question ou qu'ils étaient bloqués, ils allaient directement demander à quelqu'un de plus senior. Est-ce que tu penses que maintenant ça a changé et qu'ils vont se diriger vers les outils d'IA principalement ou davantage ? Oui, clairement. Je pense que chez nous, on leur demandait déjà toujours d'essayer de répondre à la question par eux-mêmes ou alors d'aller demander à quelqu'un, son pair, pas d'aller chez le superviseur. Après oui, je pense que clairement ça peut aider et qu'ils peuvent, je ne sais pas, genre j'ai une formule qui bloque dans mon Excel, il y a un truc qui ne va pas, comment déboguer le truc et clairement tu mets ton Excel dans l'IA et tu demandes tiens, c'est quoi le problème ? Donc oui, oui, clairement l'IA peut aider ou genre comment craquer ça, comment faire un *exec sum*, comment ouais, il y a clairement plein de choses que l'IA peut aider.

Et pour ce qui est du travail des seniors de *review*, le travail qui a été produit par les juniors, est-ce que tu penses que ça a évolué depuis l'IA ? Est-ce que les seniors passent moins de temps à passer en revue ce que les juniors ont produit ? Plus de temps ? Plus de temps parce que il y a toute l'attention de, vu que c'est beaucoup plus facile de produire vite et beaucoup, les juniors ont tendance à du coup bombarder les seniors avec beaucoup trop de trucs. Et donc pour les seniors, ça prend vraiment beaucoup de temps. Après, il y a aussi le truc, le rôle des seniors et surtout, je vais dire des managers, *senior managers*, etc. devient vachement plus complexe parce que les

juniors vont beaucoup plus vite à arriver à des trucs et donc le senior devient très vite le *bottleneck*. Et en plus, ils ont produit plus et donc ça met d'autant plus de temps à revoir. Donc il y a ça, plus il y a toute la notion de est-ce qu'il n'y a pas eu d'erreurs qui ont été faites par l'IA, etc. et c'est d'autant plus compliqué maintenant, on donne plein de *trainings* aux juniors pour justement les responsabiliser et leur dire écoutez, c'est genre votre responsabilité qu'il n'y ait pas d'erreur, que vous alliez utiliser l'IA ou pas, vous êtes responsable de l' *output* de l'IA. S'il y a une erreur, on ne va pas me dire ah non, c'est l'IA qui a foiré, c'est pas de ma faute. Donc le job des seniors devient beaucoup plus difficile d'un point de vue *review* des *outputs* et des *decks*.

Et tu dirais que c'est quoi les choses que les seniors repèrent dans le travail des juniors et corrigent que soit le junior soit l'IA n'a pas remarqué ? Quel est l'œil du senior ? Je ne suis pas dans la position parce que moi je n'ai plus de juniors qui font ce genre de choses. Qu'est-ce que j'aurais entendu par rapport à ça ? Je pense que en fait il y a le problème c'est que si on l'utilise trop, c'est que ça utilise, enfin le principe même des LLM c'est qu'ils agrègent et font des moyennes, de moyennes, de moyennes, de moyennes. Et donc en gros tu te retrouves à avoir du *thinking* dans des slides qui sont très moyens tu vois, enfin il n'y a rien qui est faux mais il n'y a rien qui est *outstanding* tu vois et qui un peu vraiment crée de la valeur et nous je pense que c'est vraiment ça chez les grosses boîtes de conseil où on essaye d'apporter de la valeur au-dessus de l'IA par une capacité de raisonnement, créativité, *thinking outside of the box* qui est quelque chose que l'IA n'apporte pas vu que l'IA t'apporte un truc qui est hyper moyennisé.

De manière générale tu dirais que les juniors ont gagné en autonomie par rapport aux seniors ou par rapport à avant ? Oui je pense parce que comme on disait avant, les questions peuvent beaucoup plus vite trouver une réponse par eux-mêmes, ils arrivent très vite à un niveau qui est supérieur à avant. C'est-à-dire quand tu demandes à Claude, tiens, fais-moi un modèle *Discounted Cashflow* que en 10 minutes il t'a fait le truc. Avant, si tu devais toi-même le faire *from scratch*, ça allait te prendre vachement de temps, tu allais aller regarder tes formules, etc. Là maintenant, tu arrives directement à un niveau qui est supérieur.

Tu m'as parlé du fait que la quantité qui était fournie aux seniors, la quantité d' *output* produit par les juniors avait augmenté, mais est-ce que tu dirais que la

qualité a aussi augmenté ou pas tellement ? Je ne suis pas en position malheureusement de répondre et je pense que ce n'est pas oui ou non. Je pense que tu en as qui vont utiliser l'IA... Le problème c'est que ceux qui utilisent l'IA juste pour remplacer leur cerveau et laissent l'IA travailler à leur place, là alors à ce moment-là, leur *output* est de moindre qualité. Mais après ceux qui arrivent à utiliser l'IA pour qu'ils ajoutent en fait leur *critical thinking* ensuite, là du coup, l' *output* va être supérieur. Donc je pense que tu as vraiment, tu as un peu deux cas de figure.

Est-ce que toi en tant que senior, est-ce qu'il y a de nouvelles tâches qui n'existaient pas avant l'IA qui sont apparues pour toi ? Est-ce que tu penses à des choses qui depuis l'IA sont nouvelles pour les seniors et qu'ils doivent prendre en compte et agir dessus ? Si je me mets dans la position de quelqu'un qui est *client-facing* comme ça, il y a des tâches déjà juste d'être au courant de ce qui est possible de faire parce que en fait allez avant le monde évoluait déjà assez rapidement mais là maintenant avec l'IA ça augmente d'autant plus rapidement et donc quand tu es face à tes clients autant avant en fait généralement on arrivait avec des *insights* que le client ne connaissait pas encore avec des *tools* que le client ne connaissait pas encore etc. Aujourd'hui les clients ont beaucoup plus d'*insights* et beaucoup plus de *tools* que parfois nous, on est déjà arrivé chez les clients où les clients ils avaient fait toute une analyse avec Claude, on n'avait pas encore accès à Claude et ça avait un peu l'air con tu vois. Donc ouais même d'un point de vue senior, du coup rester au courant toujours de ce qui est genre nouveau dans tous les domaines, en fait l'IA cristallise ça et accélère ce truc-là et que ce soit tant d'un point de vue connaissance générale mais encore d'autant plus d'un point de vue connaissance IA où là tu dois tout le temps rester à la page quoi. Donc clairement ça c'est une nouvelle tâche qui n'existait pas avant.

Est-ce que tu dirais que les juniors ont plus de connaissances sur l'IA parce qu'ils sont *AI natives* comme tu as dit tout à l'heure ou que les seniors sont plus au fait de ce qui se passe dans le monde de l'IA et des dernières nouvelles là-dessus ? Alors là à nouveau, il n'y a pas une seule réponse. Justement j'étais en train d'interviewer plein de bureaux sur le sujet et en gros tu as les bureaux et ils te disent "ouais genre les juniors ils sont *way ahead*" et tu en as où tu as les *partners* et surtout les *senior partners*. Ce qui est sûr c'est que l'adoption est quand même supérieure chez les juniors que chez les seniors. Donc l'adoption à tous les niveaux.

Ok. Tu penses que l'IA permettra ou a permis déjà aux seniors de superviser davantage de juniors à la fois ou que ça n'a pas eu d'impact à ce niveau-là ? Non, ça n'a pas eu d'impact. En tout cas chez nous, on ne l'a pas du tout encore vu. On verra plus en fait les équipes, une équipe typique chez [Entreprise], c'est un manager plus quatre juniors. En fait, dans le futur, ça va plutôt être un manager plus deux juniors plus un agent et voilà, tu vois. Plutôt que de se dire ah ok, les équipes vont avoir genre un manager et huit juniors. Après tu pourrais dire ok alors le manager s'il a que deux juniors à gérer, il va se faire deux cas en parallèle et il y aura deux fois deux juniors. Mais c'est pas trop ça vers quoi on va aller parce que le manager va rester quand même à apporter quand même beaucoup de valeur et à rester quand même, on aura besoin de tout le temps d'un manager qui ait deux ou quatre personnes en dessous. Parce que c'est plus les personnes en dessous qui vont produire plus et donc ça va donner la même chose en termes de managers à superviser.

Tu dirais que c'est quoi les qualités les plus importantes pour un junior et pour un senior ? Un peu, de nos jours à l'ère de l'IA, quelles sont les qualités qui font qu'un junior est un bon junior et qu'un senior est un bon senior ? Alors pour les deux, je pense que ce qui a changé avec l'IA et qui est d'autant plus, qui était déjà important et qui maintenant est devenu méga important, c'est la curiosité et l'adaptabilité. Ça c'est devenu, vu que tout change beaucoup plus vite, il faut pour les deux avoir d'autant plus ça. Après les compétences de base junior, senior, enfin les qualités nécessaires restent, je vais dire les mêmes pour un junior, tu dois toujours avoir cette compétence analytique, cette rigueur qui sont très importantes. Pour un sénior, plutôt ses compétences commerciales, relationnelles, en plus de ses compétences, etc. Mais je dirais que aujourd'hui, avec l'IA, ce qui change, c'est vraiment cette créativité, curiosité, adaptabilité et résilience. Ce sont les quatre compétences qui, pour moi, deviennent d'autant plus critiques avec l'IA et ça, tant pour les juniors que pour les séniors.

Pour l'instant, les firmes de conseil sont plutôt en forme pyramidale, avec énormément de juniors à la base, qui ont des marges un peu plus importantes, et plus on monte, au moins on a de seniors. Est-ce que tu penses que cette pyramide va être impactée dans le futur ? Est-ce que ça va changer de forme ou on va passer d'une pyramide à quelque chose en forme de diamant, en forme d'obélisque, quelque chose de plus plat, quelque chose de plus grand, je ne sais pas. [Il y aura

besoin de] rôles de plus seniors et c'est aussi une façon de les former et donc ce truc de ok si on a moins de juniors et que du coup on n'a pas la rétention maximale sur les juniors du coup ça veut dire qu'il va falloir amener des talents au milieu de la pyramide mais ils n'ont pas été formés depuis plusieurs années dans le système et donc tout ça c'est de l'intégration qui est généralement très difficile à faire, du *recruiting* qui n'est pas facile à faire. Donc est-ce qu'en fait on va quand même garder un truc un peu plus *fat* à la base pour s'assurer qu'on ait le *scale* comme qualité et quantité plus haut dans la pyramide ? C'est un peu la question.

Ok. Donc tu vois une menace au fait de remplacer si on remplace les juniors pour avoir des futurs seniors dans le futur, enfin d'autres seniors dans le futur quoi ?
Ok.

Je crois qu'on arrive à la fin de mon guide d'entretien. Est-ce qu'il y a des questions que je ne t'ai pas posées et que tu t'attendais à ce que je te pose ? Ou bien une idée que ça t'évoque et que tu voudrais partager ? Non, pas comme ça. Je pense que toutes tes questions étaient très bien pensées par rapport à ton sujet. Après, c'est un sujet super vaste, mais je crois que là, avec ce que tu as posé, c'est ok. Si je repense à quelque chose, je t'envoierai un mail. Voilà, j'ai justement un *call* dans trois minutes sur la réinvention de nos produits, sur comment est-ce qu'on, par exemple la *due diligence*, comment est-ce qu'on la réinvente avec l'IA ?

À cause des hallucinations, tout ça ? Non, non. C'est plus, ok, là, nos clients, les *due diligence*, les fonds de *private equity*, etc. avec l'IA, ils peuvent honnêtement faire le boulot qu'on faisait il y a deux ans en trois jours et sans nous payer des millions pour faire de la *due dil*. Donc comment est-ce qu'on réinvente notre produit pour continuer à apporter de la valeur au-dessus de ce que l'IA apporte et à pouvoir quand même encore avoir des produits qu'on peut vendre ?

Merci beaucoup, je te prends pas plus de temps. Merci beaucoup. Salut.

INTERVIEW 3: Junior Consultant Big Four

Depuis combien de temps êtes-vous dans le conseil ? Avez-vous un rôle plutôt junior ou senior ? Pour vous, qu'est-ce qui différencie un junior d'un senior Alors,

j'ai commencé à travailler ici chez [entreprise] dans le Consulting en septembre 2025. Donc là, ça fait 8 mois. Avant ça, j'avais aussi déjà fait un stage de 4 mois ici, mais donc je suis junior depuis 8 mois. Pour moi, la grande différence, c'est vraiment l'expérience, la facilité d'utilisation qu'on a avec l'outil. Dans notre cas, c'est SAP. C'est là qu'on voit la plus grande différence. Pour moi, ceux qui sont seniors ont beaucoup plus utilisé l'outil, ils sont beaucoup plus habiles, ont beaucoup plus de connaissances à ce sujet. C'est ça la principale différence en tout cas chez nous. Forcément, j'ai plus tendance à faire des tâches entre guillemets plus faciles. On me demande de faire une chose sur le logiciel qu'on utilise, je peux la faire, mais quand j'ai un problème, je me réfère à eux directement. Pour le moment, c'est quand même rare que j'aie fait une tâche complète sur le système de A à Z sans avoir jamais besoin de poser des questions. #Context #Diff_Junior_Senior #Senior_Refferal

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout » et 10 « complètement » : À quel point intégrez-vous l'IA dans votre travail quotidien ? Je crois que c'est un bon 8. En fait, comme les seniors sont très occupés, souvent quand j'ai des questions minimales qui sont juste une question de connaissances basiques, par exemple pour savoir dans quelle application je dois chercher une information, j'utilise très vite des IA qui sont capables de me dire quelle application utiliser et me donner des petits conseils sur comment l'utiliser exactement. Je l'utilise assez fréquemment à ce niveau-là. Et puis même quand je dois rédiger parfois bêtement un mail pour un événement ou une invitation, c'est très rapide que j'utilise l'IA pour relire le texte. Typiquement je parle anglais mais je ne suis pas parfaitement bilingue, donc pour être sûr que le texte soit nickel, je l'utilise quand même assez régulièrement. #AI_Utilisation_Junior

À quel point maîtrisez-vous les outils d'IA ? Je pense maîtriser assez bien nos outils. Mais c'est peut-être lié aussi au fait que je ne connais pas le potentiel total de comment on pourrait les utiliser. Je mettrais peut-être 6 ou 7 en fonction des IA parce que j'en utilise plusieurs. Il y en a qui sont acceptées par l'entreprise, d'autres pas, donc ça dépend un peu. Si ça se trouve, il y en a qui l'utilisent aussi ici, notamment des seniors qui savent plus exactement les questions qu'il faut poser et qui maîtrisent beaucoup plus que moi. #AI_Utilisation #AI_Implementation

À quel point percevez-vous l'IA comme une menace pour votre profil ? Pour le moment, je ne le vois pas vraiment comme une menace. Pour moi, c'est vraiment un outil. Pour l'instant je ne suis pas trop inquiet à ce niveau-là. Allez, peut-être 3 ou 4 en fonction de comment ça évolue les prochaines années, mais je ne dirais pas beaucoup plus pour le moment en tout cas. #Junior_Complementarity

Pour quelles tâches, vous trouvez l'IA vraiment utile, et celles où elle montre ses limites ? Pour quelle raison pensez-vous que l'ia est bien adaptée à certaines tâches et pas à d'autres ? En fait, pour le moment, toutes les IA que j'ai pu utiliser dans mon travail ne peuvent pas aller beaucoup plus loin que des conseils sur les applications, des conseils assez basiques. Souvent SAP c'est un peu compliqué, il y a souvent des erreurs, des bugs, ce n'est pas toujours évident à utiliser. Pour ça, je n'ai pas encore rencontré d'IA qui répondait totalement à mes questions, qui savait résoudre un problème sur SAP tout seul, ne serait-ce qu'en fonction des différentes versions du logiciel ou des différentes mises à jour. Il faut vraiment être très à jour à ce niveau-là, donc les IA ont parfois un peu de mal. Et puis il y a des grosses différences entre les systèmes en fonction de ce qui a déjà été implémenté ou pas. #AI_Limitation #AI_Utilisation_Junior

Les tâches où l'IA est utile sont-elles des tâches que les seniors font plus que les juniors? C'est plutôt réalisé par des juniors. Comme ce sont des tâches plus simples, de mon point de vue et des personnes avec qui j'en ai déjà parlé, l'IA ne peut pas encore faire des tâches complexes et complètes. C'est plutôt des tâches simples et donc forcément c'est plutôt des tâches qui sont attachées aux juniors. En tout cas la première année, j'ai l'impression que ce sont des choses plutôt attribuées aux juniors. #Junior_Substitution

Depuis que vous utilisez l'IA, avez-vous développé des compétences qui ne faisaient pas partie de votre rôle auparavant ? Vous avez un exemple concret ? Avez-vous l'impression de travailler au-dessus de votre niveau de séniorité dans certains domaines ? Peut-être en fait. Dès que je fais une recherche sur comment utiliser une application, je le note, donc je l'apprends aussi un peu directement. Je fais rarement deux fois la même recherche pour la même chose, donc si j'en ai besoin deux mois après, je vais voir dans mes notes. Je l'apprends au fur et à mesure comme ça. L'IA

m'a permis d'avoir plus facilement les connaissances que j'aurais dû demander à un senior si je n'avais pas eu l'IA. #AI_Utilisation_Junior #Junior_New_Capabilities #apprenticeship_Model

Comment l'IA a-t-elle changé votre façon d'apprendre sur le terrain ? Utilisez-vous l'IA comme un tuteur pour développer vos compétences? Non, je ne l'ai pas encore fait avec l'intention d'apprendre. J'avais une certification là, donc il y avait tout le Learning Hub, mais non, je n'ai pas encore utilisé l'IA directement pour ça. Dans ma vie de tous les jours, en dehors du travail, sans doute un peu plus quand j'ai des questions un peu plus complexes que juste trouvables sur Internet. Mais dans le cadre de mon travail, indirectement oui, mais pas directement. #AI_Utilisation_Junior #Junior_New_Capabilities #apprenticeship_Model

Est-ce que cela a affecté l'investissement des seniors dans votre développement ? Ça dépend. Les seniors sont toujours très occupés donc quand je vois que même avec l'IA ça ne fonctionne pas, je leur pose des questions, à ce niveau-là il n'y a pas de souci. Mais je pense que c'est surtout qu'étant donné qu'ils ont peu de temps, quand je sais que ça peut être résolu facilement, je me dis moi-même que je vais plutôt demander à une IA. J'ai peut-être l'impression de moins les déranger entre guillemets parce que je pose moins de questions faciles qui sont pour eux une connaissance basique. Mais à part ça, non. Je travaille encore régulièrement avec eux sur des sujets un peu plus complexes où je pose toutes les questions que j'ai. Donc non, je n'ai pas l'impression que ça affecte tant que ça. #AI_Utilisation_Junior #Junior_New_Capabilities #apprenticeship_Model

Y a-t-il des livrables qui nécessitaient auparavant une validation par un senior et qui s'en passent aujourd'hui grâce à l'IA ? Non parce qu'en fait, étant donné que je suis junior, je vais quand même faire relire quasiment tout ce que je fais. J'avais un slide deck à faire il y a quelques jours, j'ai utilisé l'IA pour répondre à mes questions mais au final j'ai quand même tout fait relire. Parce que moi je peux faire des erreurs et l'IA aussi, donc dans le doute, je fais relire. #Senior_Task #AI_Limitation

Qu'est-ce que la relecture d'un senior apporte ou corrige dans un livrable qu'une IA n'aurait pas détecté ? Souvent ce sont des trucs assez précis sur le système qui

dépendent de l'implémentation qu'il y a eu avant ou ce genre de choses. L'IA ne peut pas faire vraiment de tâches complexes dû au manque d'information, parce qu'il y a plein de facteurs qui entrent en compte comme les mises à jour ou ce qui a déjà été customisé dans le système. C'est tout ce qui est un peu plus complexe que des questions vraiment basiques. #Senior_Qualities #AI_Limitation

De manière générale, diriez-vous que les profils juniors ont gagné en autonomie par rapport aux seniors? Oui, sans doute un peu sur les choses assez simples. Je crois que j'ai quand même gagné un peu de temps. Et puis parfois au début, on a un peu peur de poser des questions que l'on peut penser bêtes. Tu fais une recherche et puis tu trouves la solution. Si tu déranges un senior en posant une question, c'est parce que tu as essayé de chercher de ton côté, tu as réfléchi, tu as fait des recherches et tu n'as pas trouvé, donc tu peux dire que c'est peut-être un peu plus complexe que ce que tu pensais. #Senior_Substitution #Junior_Complementarity #Productivity

Selon vous, l'IA a-t-elle rendu les juniors et les seniors plus similaires dans ce qu'ils sont capables en termes de compétences et responsabilités, ou au contraire plus différents ? À mon niveau non. Je pense qu'il y a quand même encore un grand écart entre les deux. Les connaissances qu'ils ont à force de travailler avec le système sont supérieures à ce que j'ai avec l'IA. Le gap s'est peut-être réduit un tout petit peu parce qu'on a des connaissances qui sont plus accessibles au début, mais non, pour moi il y a toujours un très grand écart. #Diff_Junior_Senior #Senior_Complementarity

La qualité du travail qui est transmis aux seniors a-t-elle changé depuis l'IA ? comment? Les seniors reçoivent-ils des premières versions plus abouties ? Oui, je pense quand même. Pour moi il ne peut pas être moins bien. Je dirais qu'il est mieux, ne serait-ce que pour tous les apports de correction de base, correction d'un texte ce genre de choses. Et en plus de ça, les petites informations que l'IA t'apporte font que ton travail est plus complet et peut être plus facilement défendable. #Junior_Work_Quality #Junior_Complementarity

Passent-ils moins de temps à corriger et plus de temps sur autre chose ? Sur les choses basiques, oui, je pense. Sur les petits détails, ce genre de choses, je pense que oui.
#Senior_Substitution

D'après ce que vous observez (ou d'après votre propre expérience en tant que senior), l'IA a-t-elle changé ce sur quoi les seniors passent réellement leur temps au quotidien ? Comme je suis arrivé il y a 8 mois, je ne peux pas comparer avec ce que c'était avant. Mais je suppose que je ne suis pas le seul à faire des recherches avec de l'IA qui font qu'on pose un peu moins de questions. J'imagine qu'ils ont dû gagner du temps, peut-être pas énormément parce que répondre à un message avec des questions qui ne sont pas trop complexes, ça ne prend pas trop de temps. Mais mis bout à bout, ils ont dû gagner un peu de temps. Je pense que leurs tâches sont tout de même assez similaires à ce qu'ils faisaient avant. Quand ils ont des questions, je suppose qu'eux aussi ils posent des questions à l'IA avec un niveau un peu plus complexe. Je n'ai pas l'impression que leur travail en lui-même ait fondamentalement changé. #AI_Utilisation_Junior
#Productivity #AI_Utilisation_Senior

De nouveaux types de tâches ont-ils émergé pour les seniors, qui n'existaient pas vraiment avant l'IA ? Non. Je pense qu'on a aussi plus de formations sur l'IA donc peut-être que eux aussi doivent un peu travailler là-dessus pour faire les bons prompts, mais je n'ai pas l'impression qu'ils aient énormément de nouvelles tâches.
#New_Tasks_Senior

Avez-vous l'impression que l'IA a permis aux seniors de superviser davantage de juniors ou de projets en même temps ? Je pense que c'est plus ou moins le même nombre à mon avis. Comme je te disais, je n'ai pas l'impression qu'ils aient gagné énormément de temps donc je ne suis pas sûr qu'ils puissent en manager beaucoup plus grâce à ça. Surtout qu'au final, sur chaque projet, un manager a peut-être 1 ou 2 juniors mais pas plus. Je ne pense pas qu'il pourrait doubler le nombre de juniors sur un projet juste parce qu'il y a l'IA. #Senior_Substitution #Productivity

Quelles sont les qualités les plus importantes pour un profil junior et pour un profil senior ? Pour moi c'est vraiment la connaissance, la capacité de travailler avec

l'outil. C'est vraiment la plus grande force de tous les seniors, qu'ils soient managers ou pas. Ils ont toujours été très bienveillants avec moi et prennent du temps pour répondre à nos questions. Dans le management, je n'ai jamais eu d'échos négatifs.
#Senior_Qualities

Lesquelles vont être les plus à risque de devenir moins importantes avec l'IA? Je pense que ça va dépendre des entreprises. Dans les plus grandes boîtes, ce sera peut-être un peu moins important. Savoir gérer un projet et donc des gens sera important, mais peut-être moins les connaissances sur les choses. Peut-être que dans des petites boîtes où les gens sont un peu plus proches, l'humain va rester plus important. Ça va dépendre de la mentalité de la boîte dès le départ. #Senior_Complementarity #Senior_Qualities #AI_Limitation

Plus à long terme, si vous deviez vous projeter, comment imaginez-vous la pyramide du conseil dans cinq à dix ans, si l'IA continue à évoluer au rythme actuel ? Y aura-t-il plus ou moins de seniors par junior? Pourquoi? Je pense qu'il y aura peut-être un peu moins de gens qui vont travailler typiquement sur un projet avec les gains que va permettre l'IA. Mais je pense que la forme de la pyramide va rester pareille parce qu'il y a beaucoup de gens qui partent et ça ne va pas changer. Ce n'est pas l'IA qui va tout révolutionner. Il y aura peut-être un peu moins de gens par projet, mais dans l'ensemble il y aura d'autres projets sur lesquels mettre les gens. Je ne pense pas qu'il y aura moins de gens, juste peut-être plus de projets. Concernant le ratio senior/junior, si ils voient qu'il y a plus de seniors, ils vont juste engager encore plus de juniors pour essayer de maintenir le truc parce qu'il y a quand même un gros turnover. Ils sont obligés d'engager plein de juniors constamment. #AI_Impact_Structure #Up_or_Out_Model

Y a-t-il une question que vous vous attendiez à ce que je pose et que je n'ai pas posée — ou quelque chose d'important sur ce sujet qu'on n'a pas abordé ? Non, je suis un peu arrivé ici sans savoir exactement ce que tu allais poser comme questions et c'est bien, ça m'a fait réfléchir un peu. Je parle de ma situation donc je n'aurais pas eu grand-chose d'autre à faire même si j'avais eu le contexte. Tout le questionnaire couvrait pas mal tout le sujet.

INTERVIEW 4: Senior Consultant Big Four

How long have you been in consulting? Would you position yourself as a junior or a senior? I've been in Consulting for... nine years? Okay, no, in Consulting 8 years, but as an SAP consultant, nine years, and I am a senior consultant bordering on manager.

In your view, what distinguishes a junior from a senior? Responsibility. The responsibility of—I wouldn't say system responsibility, because that comes when you're a generic consultant. It's the responsibility of giving your advice. So as you move up the ladder, your advice is what the client seeks. Anyone can do the configuration by looking at a document, but it's what to do—knowing what to do and how to treat things—is what matters. So as the more you grow, it's actually the advice that they're looking for.
#Diff_Junior_Senior #Senior_Qualities

Before we dive in, I'd like to get a quick snapshot of your relationship with AI. On a scale of 1 to 10, where 1 means “not at all” and 10 means “completely”: To what extent do you integrate AI into your daily workflow? That's a tough one. In my official work, AI is not directly involved, but I wouldn't say not directly. The first instance where AI is involved for me is as soon as I have a meeting and I need to transcribe. So my meeting notes and minutes, Copilot does it for me. Of course, I have to go through them to see if AI started hallucinating somewhere or didn't catch a word because we work in an international environment and sometimes AI cannot pick up on every word or accent.
#AI_Utilisation_Senior #AI_Limitation

How would you rate your current mastery of AI tools? Probably 5. I think if prompting is improved, the results would improve too. I'm not trained in giving prompts; I do my best, but it's not the best. A lot of people would benefit from training on prompt creation.
#AI_Implementation #AI_Literacy

To what degree do you perceive AI as a threat to your profile? No, no, no. But I do see the value of adding it to my profile. I don't see it as a threat yet.
#AI_Impact_Structure
#AI_Substitution_Senior

Can you walk me through the tasks where you find AI genuinely useful, and those where it still has important limits? Probe: Why do you think AI is well-suited for some tasks and not others? If I want some data analysis, I can normally depend on AI's analysis. For example, I was looking at how to calculate the NPV (Net Present Value) regarding IFRS 16. If I had to do it using Excel, it would have taken 5 to 10 minutes to calculate NPV and create the financial model. I just gave the AI instructions on the interest rate, number of years, etc., and told it which format I wanted, and it provided me with the data. It saved me time. For numbers, it is reliable.

However, I will not rely on solutions given by AI for the problems I'm facing. AI has the ability to hallucinate that puts us humans into "gaslit" mode. I feel sometimes we are being gaslit by the AI. I proceed with caution because it's not reliable yet.
#AI_Utilisation_Senior #Senior_Complementarity #Productivity #AI_Limitation

Are the tasks where AI is useful typically handled more by seniors than by juniors?
I don't know because data analysis is... yeah, probably junior, I would say.
#Junior_Complementarity

Regarding client-facing tasks specifically, has AI changed anything there?

What I experience is that I need it for documentation. I tried using it, but maybe I'm not there yet with the prompt. I spent so much time there and realized I could have used that time to create the things I need from start to finish. Again, I cannot rely on AI's advice on how to address a solution. In my experience, 4 out of 10 times the AI is giving you the wrong instruction, and 4 is a big number. So even if I ask AI about something, I do my research first. I found that it is better to do my research first and then refer to AI to just "cleanse" it, instead of the other way around. #AI_Utilisation_Senior #AI_Limitation #AI_Implementation

Since using AI, have you developed competencies that weren't part of your role before? Probe: Do you have a concrete example? Do you feel you are working above your seniority level in certain areas? How has AI changed your way of learning on the job? Probe: Do you use AI as a tutor to develop your skills? No, because the Enterprise has very good tools to develop those competencies and I don't want to

reinvent the wheel by looking into AI to learn something that I already have the tools for. Even for skills on AI itself, I have better material.

Probe: Has this affected the investment seniors make in your development? They should be able to rely on it in theory. But I know that sometimes you need more direction and sometimes AI can get you the wrong instructions. It's a double-edged sword.

I would like to add that we are talking about the AI of ChatGPT, etc. But AI is also connected with machine learning. Within the enterprise, I am exploring how to involve my module, which is finance, and use AI to reach a better way of working—automating stuff. That can be more useful than just using it as a "chatbot." #Senior_Substitution #Junior_Complementarity #New_Tasks_Senior

Probe: When you don't know how to solve a problem, do you first try to solve it with AI before asking someone with more seniority for help? Google first. Yes, I thought I would use "company AI", but that didn't help. In Consulting, it doesn't work like that. If you go to someone else without doing your own homework, you're wasting their time. You do the best possible way to get to the answer yourself. If not, then you reach out within your network. #AI_Utilisation_Senior #AI_Limitation #Senior_Qualities #Junior_Qualities

Are there deliverables that previously required a senior's validation but no longer do, thanks to AI? No. I have learned it the hard way, but yes, it needs to be reviewed by us.

What does a senior's review add or correct in a deliverable that an AI would not have spotted? Basically, sometimes the instructions of doing something in itself are wrong. Sometimes there's a name that shouldn't be there, or an explanation that shouldn't be there. It's something that would be picked up by a highly trained AI or a human, because AI cannot have context—at least in 2026 right now, today, it doesn't have it the same way. If there is a pre-validation checklist, the AI cannot spot that. I would like AI to take over menial tasks, but we are not there just yet. Even if I use it for

creation of my minutes, I cannot forward those to my client without going through them.

#Senior_Qualities #AI_Limitation

Generally speaking, would you say that junior profiles have gained autonomy relative to seniors? If it's the case, I haven't seen it. You have to consider that junior consultants are people with around three years of experience. They don't have a lot of experience with AI for now because AI is relatively new. Right now, whoever is in a junior position has not had a lot of experience with AI already because advancements have come mostly in the last year. Maybe in another two or three years, they would be better equipped because they would know how to use the tools better.

#Junior_Complementarity #AI_Literacy

Has the quality of the work handed off to seniors changed since the arrival of AI?
How? Probe: Do seniors receive more polished first drafts? Yes, definitely, without a doubt—if they put the effort in. Seven years ago, when I was a junior, I didn't have all these tools accessible to me. The output I produced was lacking in, let's say, "fine lines" instead of the "bottom line." I got to the bottom line, but the fine lines were missing. Right now, juniors can focus on the fine line while at the same time focusing on the bottom line. It helps give us a more detailed overview.

#Junior_Complementarity
 #Senior_Complementarity

Probe: Do they spend less time on corrections and more time on something else?
Can they extract more value from the work? It varies from person to person. There are some people I will need to spend 4 hours correcting and some who just need 20 minutes. I'm not inclined towards micromanagement, I don't have time for that. If somebody's work is asking me for four hours, that is managing at an extreme level. So it depends on the individual. I didn't see a universal improvement after AI; it's individual to individual.

#Senior_Tasks #Junior_Work_Quality

From your observation (or your own experience as a senior), has AI changed what seniors actually spend their time on day-to-day? I don't know if it's AI's fault, but I spend sometimes 7 hours in calls! It saves time, but not in every area. If I have to spend time in documentation, I can use the documentation from AI as a baseline, but I cannot

ask it to create a configuration document for the finance module; it's going to give me rubbish. I have to be very specific in what I'm asking and go back to it to improve this or that. It can't be "ready to use" material. #Productivity #AI_Utilisation_Senior #AI_Limitation

Do you feel that AI has allowed seniors to supervise more juniors or more projects simultaneously? No, no.

What are the most important qualities for a junior profile vs. a senior profile?

Networking, the sense of responsibility, assertiveness, leadership qualities, and the ability to manage a team without becoming a "boss." Be a leader instead. In Consulting, I have learned observing my seniors that they don't want you to come with a problem; you go to them with the solution. #Junior_Qualities #Senior_Qualities

Probe: Which ones are most at risk of becoming less important with AI? Technical skills can be acquired. We are in an environment where we constantly have to pick up a new skill overnight and then go to the client and be experts. So the skill can be acquired; it's the interpersonal skills that matter. But you also need business skills. Without understanding the business, you cannot give a solution. #Senior_Qualities

[Interview cut short due to another meeting]

INTERVIEW 5: Junior Consultant Big Four

Depuis combien de temps êtes-vous dans le conseil ? Avez-vous un rôle plutôt junior ou senior ? M : Ça fait depuis septembre 2025, donc ça va faire environ 8 mois, et j'ai un rôle de junior.

Pour vous, qu'est-ce qui différencie un junior d'un senior ? M : La différence majeure entre un junior et un senior, je dirais en tout cas dans le cas de SAP Finance, c'est la façon dont tu vas comprendre les tâches qui nous sont attribuées. En tant que junior, souvent, personnellement, j'ai du mal à comprendre ce qu'on me demande. Alors je pense qu'en tant que senior, on comprend mieux en fait ce qui est demandé. Peut-être qu'on ne sait pas forcément comment le faire, mais en tout cas on va mieux comprendre la tâche qui

nous est demandée. Pour moi, c'est la différence majeure. #Senior_Qualities
#Diff_Junior_Senior

Dans le cadre de mon projet, les tâches sont assez similaires parce qu'on est seulement deux : il y a mon manager et moi. Donc parfois je suis amené à faire des tâches que des seniors font aussi. Il n'y a pas vraiment de frontière entre les tâches qu'on va donner à un junior ou à un senior, c'est assez similaire. Au niveau de la responsabilité et de la finalité, c'est la même chose, mais l'accompagnement va être différent. Quand les tâches sont plus difficiles, mon manager va être là pour m'expliquer, vérifier, revoir et me dire si quelque chose doit être amélioré. #Junior_Tasks #Senior_Tasks #apprenticeship_Model
#Senior_Qualities

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout » et 10 « complètement » :

À quel point intégrez-vous l'IA dans votre travail quotidien ?M : Au quotidien, je dirais 6. #Utilisation_IA_Junior

À quel point maîtrisez-vous les outils d'IA ?M : J'utilise très peu d'outils d'IA, j'ai vraiment utilisé des outils de base pour m'aider à rédiger des documents ou ce genre de choses, mais rien en SAP pur. Les outils de base, je les maîtrise, donc je me donnerais environ 7, au-dessus de la moyenne. #AI_Literacy #AI_Utilisation_Junior

À quel point percevez-vous l'IA comme une menace pour votre profil ?M : Je dirais 3. Pas du tout, enfin très peu, en dessous de la moyenne quoi. #Context

Pour quelles tâches trouvez-vous l'IA vraiment utile, et celles où elle montre ses limites ?M : Dans le cadre du conseil en SAP, je pense que l'IA est très utile surtout pour t'aider à comprendre un processus ou pour t'aider à configurer un processus, mais pas pour le configurer ou pour faire la tâche elle-même. À mon avis, l'IA n'est pas assez performante pour faire la tâche elle-même. Par contre, elle peut te guider, donc ça fait gagner un temps énorme. Au lieu de devoir faire tes recherches toi-même sur des forums ou des livres SAP, l'IA va faciliter et quasi automatiser ce processus de recherche. #AI_Task_Alignment #AI_Limitation #Productivity #AI_Utilisation_Junior

À l'inverse, je trouve que l'IA est encore trop limitée pour l'exécution SAP. En réalité, je pense que ce n'est pas assez développé. #AI_Limitation

Les tâches où l'IA est utile sont-elles des tâches que les seniors font plus que les juniors ? M : Ce sont des tâches plutôt seniors du coup, parce que c'est vraiment comprendre un processus. Un junior va jamais réussir à comprendre un processus seul, c'est plus un truc de senior. #Junior_Substitution #Senior_Tasks

Pour les tâches directement en contact avec les clients — l'IA a-t-elle changé quelque chose de ce côté-là ? M : Non, je pense que ça va rester humain. Je pense qu'on aura toujours besoin d'un fonctionnel humain auprès du client parce que le client a parfois du mal à comprendre lui-même ce qu'il veut, et l'IA n'est clairement pas à ce niveau-là. C'est un des aspects où l'humain va rester primordial. #AI_Limitation #Senior_Qualities

Depuis que vous utilisez l'IA, avez-vous développé des compétences qui ne faisaient pas partie de votre rôle auparavant ? Avez-vous l'impression de travailler au-dessus de votre niveau de séniorité ? M : Laisse-moi réfléchir... Non, honnêtement, j'ai pas de compétences en tête qu'on n'attend pas d'un junior et que j'aurais pu développer. Pas encore, pas à mon niveau. #AI_New_Capabilities_Junior

Comment l'IA a-t-elle changé votre façon d'apprendre sur le terrain ? Utilisez-vous l'IA comme un tuteur pour développer vos compétences ? M : Par exemple, quand je dois faire de la configuration ou préparer des tests sur des applications SAP, si je ne sais pas quelle application utiliser ou quelle est la procédure, je demande à l'IA de m'aider. Ça m'apporte un gain de temps de dingue. J'ai rarement une réponse 100% correcte, mais au moins elle me dirige vers la bonne réponse ou vers quelques applications et processus que je vais pouvoir utiliser. Ça me fait gagner 50% du temps total. Par contre, je l'utilise plutôt de manière ponctuelle : dès que j'ai une question, je la pose. #Productivity #AI_Utilisation_Junior

Est-ce que cela a affecté l'investissement des seniors dans votre développement ?M

: Je pense que ça a un impact. Ils vont peut-être moins se dévouer en sachant que tu peux avoir des réponses assez simples juste en utilisant une intelligence artificielle.
#apprenticeship_Model #Senior_Qualities

Lorsque vous ne savez pas résoudre un problème, est-ce que vous essayez d'abord de le résoudre grâce à l'IA avant de demander de l'aide à quelqu'un de plus senior

?M : Non, plutôt d'abord au manager (donc quelqu'un de senior) et après je demande à l'IA si j'ai pas de réponse. #Senior_Refferral

Y a-t-il des livrables qui nécessitaient auparavant une validation par un senior et qui s'en passent aujourd'hui grâce à l'IA ? Qu'est-ce que la relecture d'un senior apporte ou corrige ?M :

Non, on doit toujours passer par un humain. En réalité, les modifications sur les livrables vont être plus d'ordre textuel. L'IA a tendance à un peu trop enjoliver les choses. Au lieu d'être simple dans l'explication d'un processus, elle va être trop précise ou donner des informations inutiles, voire fausses. C'est là où l'humain intervient : on lit et on voit tout de suite si c'est inventé ou si ce n'est pas cohérent par rapport à ce qu'on propose. C'est surtout au niveau du langage et de l'exactitude qu'il y a des vérifications et des modifications à faire. #AI_Limitation #Senior_Qualities #Senior_Tasks

De manière générale, diriez-vous que les profils juniors ont gagné en autonomie par rapport aux seniors ? L'IA a-t-elle rendu les juniors et les seniors plus similaires ?M :

Oui, je pense clairement qu'on gagne plus en indépendance et en autonomie. Dans le cadre de SAP Finance, ce n'est clairement pas encore suffisant, mais on gagne une certaine autonomie. Et oui, clairement, les profils juniors sont devenus plus similaires aux profils seniors en termes de compétences et de responsabilités.
#Junior_Substitution #Junior_Complementarity #Diff_Junior_Senior

La qualité du travail qui est transmis aux seniors a-t-elle changé depuis l'IA ?

comment ? M: Oui, je pense que la qualité a clairement augmenté. Si je n'avais pas l'IA, j'aurais fait certains livrables d'une manière beaucoup plus simpliste, moins détaillée et peut-être moins professionnelle. L'IA me permet de rendre le document beaucoup plus

professionnel, ce qui est super important dans le conseil. Ça a rendu mon travail plus qualitatif et mieux structuré par rapport aux standards du conseil. #Junior_Work_Quality #Junior_Complementarity

Les seniors passent-ils moins de temps à vérifier les livrables ? M: Oui, je pense qu'ils prennent beaucoup moins de temps parce qu'il y a des choses qui sont maintenant limite standardisées par les IA, comme tout ce qui est templates. Ils n'ont plus besoin de vérifier cela, donc ils vont plus se focaliser sur le contenu technique. #Senior_Substitution #AI_Standardization #Senior_Tasks #Productivity

D'après ce que vous observez, l'IA a-t-elle changé ce sur quoi les seniors passent réellement leur temps au quotidien ? M : C'est différent dans le sens où ils vont plus se focaliser sur la phase technique et le contenu. Avant, ils devaient être beaucoup plus attentifs au design et à la structure du document pour que tout soit bien standardisé et professionnel. Maintenant, ils savent qu'avec l'IA, toute la structure qui correspond aux standards "pro" est déjà couverte. Ils ne vont plus te dire "ce titre n'est pas bon" ou "la table des matières ne va pas". Ça leur permet de mettre moins de temps dans la vérification de la forme pour aller vérifier l'aspect technique. #Senior_Tasks #Productivity

De nouveaux types de tâches ont-ils émergé ? M: Les seules tâches que j'ai en tête qui vont apparaître, c'est de vérifier ce que l'IA fait. On aura plus de tâches de vérification et de monitoring de ce que l'IA fournit. Autrement que ça, non, je ne pense pas. #New_Senior_Tasks #Monitoring_IA

Avez-vous l'impression que l'IA a permis aux seniors de superviser davantage de juniors ou de projets en même temps ? M : C'est une bonne question. Honnêtement, mon avis est que non, ce n'est pas suffisant pour en diriger plusieurs de manière générale. #Substitution_Senior

Quelles sont les qualités les plus importantes pour un profil junior et pour un profil senior ? M : Pour un junior, c'est surtout être proactif et vouloir apprendre. Même

avec un Master, tu n'as pas encore les compétences pour maîtriser ton sujet. Il faut être curieux.

Pour un senior, une qualité primordiale est d'avoir du temps pour les juniors. Il faut être capable de transmettre le savoir qui t'a été donné quand tu étais junior. Il faut être prêt à expliquer et à prendre du temps parce que c'est difficile de se mettre dans le bain du SAP Finance au début. Une autre compétence essentielle, c'est d'être capable de comprendre les demandes fonctionnelles du client (liées à la finance) et de pouvoir les traduire au niveau technique. #Junior_Qualities #Senior_Qualities #apprenticeship_Model

L'IA va-t-elle rendre ces qualités plus ou moins importantes ? M : Pour le senior, ça n'aura pas forcément d'impact car la relation client reste humaine. Pour le junior, ça va avoir un impact car avec le perfectionnement de l'IA, on pourra plus compter sur l'IA que sur le senior pour expliquer des choses. On aura toujours besoin de cette transmission, mais elle dépendra peut-être plus de l'IA que de l'humain plus tard. #apprenticeship_Model

Plus à long terme, comment imaginez-vous la pyramide du conseil ? M : Je pense que dans le futur, il y aura effectivement beaucoup plus de seniors que de juniors. L'IA ne va pas remplacer la relation client, qui est le rôle du senior. Par contre, certaines tâches basiques que les juniors font aujourd'hui vont être automatisées. Donc je vois plutôt une inversion de la pyramide actuelle. #AI_Structural_Impact #Inverted_Pyramid

Y a-t-il une question que vous vous attendiez à ce que je pose et que je n'ai pas posée ? M: Parfait. Non, c'est bon. (Fin de l'enregistrement)

INTERVIEW 6: Junior Consultant Big Four

Depuis combien de temps êtes-vous dans le conseil ? Avez-vous un rôle plutôt junior ou senior ? Ça va faire 3 ans, mais je me considère encore comme un junior.

Pour vous, qu'est-ce qui différencie un junior d'un senior ? L'expérience, les erreurs qu'on ne fait plus, savoir où rechercher. C'est un point très important : savoir où rechercher, savoir comment rechercher (donc où et comment) et savoir quoi rechercher.

Pour les juniors, c'est souvent plus du PMO, de l'administratif, remplir des fichiers Excel ou faire des PowerPoint, alors que les seniors vont vraiment donner les idées, donner la base. Quand il y a un problème, ce sont eux qui vont le résoudre, alors que pour les juniors, ça va plus être de la recherche. #Diff_Junior_Senior #Senior_Qualities #Junior_Tasks #Senior_Tasks

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout » et 10 « complètement » :

À quel point intégrez-vous l'IA dans votre travail quotidien ? 4 sur 10, parce qu'il y a quand même des tâches qu'on ne peut pas faire dans le système avec l'IA, mais tout ce qui est recherche, j'essaye de le faire avec l'IA. #IA_Utilisation_Junior

À quel point maîtrisez-vous les outils d'IA ? 3 sur 10. C'est compliqué parce qu'on n'utilise qu'une très infime partie des outils disponibles dans le monde chez [Entreprise], à mon avis. #AI_Literacy

À quel point percevez-vous l'IA comme une menace pour votre profil ? 5 sur 10. J'ai l'impression que sur deux personnes, il n'y en a plus qu'une qui va être prise à cause de l'IA, parce qu'on va pouvoir presque doubler sa productivité grâce à elle. #AI_Structural_Impact #Productivity

Pour quelles tâches trouvez-vous l'IA vraiment utile, et celles où elle montre ses limites ? C'est utile pour brainstormer si on n'a plus d'idées, pour faire des plans aussi, pour corriger des textes et pour commencer une recherche. Pas pour approfondir, mais plus pour commencer une recherche. Concernant les limites, pour tout ce qui est automatisation, je n'ai pas encore utilisé l'IA. Dans la recherche, il faut quand même toujours vérifier ce que l'IA te dit, c'est important de ne pas tout croire. On ne peut pas tout faire qu'avec de l'IA, mais on peut faire une bonne partie. #AI_Utilisation_Junior #AI_Limitation

Pour quelle raison pensez-vous que l'IA est bien adaptée à certaines tâches et pas à d'autres ? Parce que les IA qu'on utilise ont du mal à se souvenir de leurs erreurs et à comprendre la requête. Et ce n'est peut-être pas l'IA qui a du mal, c'est peut-être nous qui avons du mal à expliquer ce qu'on veut aussi. #AI_Limitation #AI_Literacy

Les tâches où l'IA est utile sont-elles des tâches que les seniors font plus que les juniors ? Un peu les deux. C'est autant l'un que l'autre parce que les plans, par exemple, ce sont souvent les seniors qui les font (un plan de ressources en management), mais les juniors vont pouvoir commencer la recherche et brainstormer. #Junior_Substitution #Senior_Tasks

Pour les tâches directement en contact avec les clients — l'IA a-t-elle changé quelque chose de ce côté-là ? Non. Pour répondre à des mails, pour répondre à des appels, ça reste quand même plus l'humain qui fait, à mon avis. On garde vraiment un contact plus humain pour ce qui est client. #AI_Limitation #Senior_Qualities

Depuis que vous utilisez l'IA, avez-vous développé des compétences qui ne faisaient pas partie de votre rôle auparavant ? Non, mais j'arrive à trouver des informations plus vite, donc ça va plus vite dans ma base de recherche. Je pense que ce n'est pas vraiment une compétence que je développe, c'est plus une rapidité. Ça m'aide à développer les compétences plus vite, mais pas de nouvelles compétences. #Productivity #AI_New_Capabilities_Junior

Avez-vous l'impression de travailler au-dessus de votre niveau de séniorité dans certains domaines ? Pas encore. Ça manque d'expérience. Le senior pose de meilleures questions. Grâce à son expérience, il va surtout savoir quoi rechercher et donc poser de meilleures questions alors que moi, comme je connais moins, je ne vais peut-être pas poser des questions assez précises. C'est vraiment sur le prompting qu'ils gagnent beaucoup de temps. #Senior_Qualities #AI_Literacy

Utilisez-vous l'IA comme un tuteur pour développer vos compétences ? Pas assez. Des fois j'essaye, mais même s'il y a un tuteur, il faut prendre du temps à passer avec lui. S'il me fait un texte, je ne vais pas l'apprendre par cœur, c'est impossible. Il faut parler à l'IA et ça prend du temps, c'est comme un cours particulier. Je ne l'ai pas configurée en tant que tuteur : je lui pose des prompts mais je ne lui dis pas "sois mon tuteur, apprends-moi petit à petit". On pose la question directement car ce sont des "one-time

requests", on ne prend pas ce temps, mais ça pourrait être une autre façon de formuler les questions. #AI_Utilisation_Junior #AI_Literacy

Est-ce que cela a affecté l'investissement des seniors dans votre développement ?

Les seniors sont clairement des tuteurs pour les juniors car ils ont l'expérience que les IA n'ont pas forcément en mémoire. Les IA ne savent pas toujours à quelle expérience elles doivent penser quand elles répondent, alors que les tuteurs humains ont toujours les bonnes expériences. Je pense que les seniors ont peut-être moins de demandes car les juniors pensent pouvoir tout faire avec l'IA, mais je ne pense pas qu'ils veuillent investir moins de temps. #apprenticeship_Model #Senior_Qualities

Lorsque vous ne savez pas résoudre un problème, est-ce que vous essayez d'abord de le résoudre grâce à l'IA avant de demander de l'aide à quelqu'un de plus senior ? D'abord l'IA. J'essaye de plus en plus de commencer par l'IA. Je cherche et si ça ne fonctionne pas, je demande au tuteur, mais toujours d'abord l'IA. #AI_Utilisation_Junior #Senior_Refferal

Y a-t-il des livrables qui nécessitaient auparavant une validation par un senior et qui s'en passent aujourd'hui grâce à l'IA ? Non, pour un livrable client, c'est le senior. Par contre, si c'est juste un mail et que j'ai envie qu'il soit bien écrit, alors oui, je le mets dans l'IA, c'est plus facile. #AI_Utilisation_Junior

Qu'est-ce que la relecture d'un senior apporte ou corrige dans un livrable qu'une IA n'aurait pas détecté ? L'IA va toujours aller dans ton sens, elle ne va pas spécialement te contredire et elle va essayer de trouver une réponse qui te plaît. Le senior, lui, va penser contre toi aussi. #AI_Limitation #AI_Sycophancy #Senior_Qualities

De manière générale, diriez-vous que les profils juniors ont gagné en autonomie par rapport aux seniors ? Clairement. Ce qui n'est pas toujours bon, mais en tout cas on arrive à gagner en autonomie. Est-ce que ça va améliorer le travail ? On ne pourra le dire que dans quelques mois. Des fois, tu peux faire confiance à l'IA alors qu'elle donne de mauvaises informations. Comme elle le formule bien, tu peux croire que c'est correct

alors que si tu vérifies la source, elle n'existe même pas. #Junior_Substitution
#AI_Limitation

Selon vous, l'IA a-t-elle rendu les juniors et les seniors plus similaires dans ce qu'ils sont capables en termes de compétences et responsabilités, ou au contraire plus différents ? Ça va les rapprocher un peu plus des seniors, mais les seniors vont aussi pouvoir se rapprocher encore plus de leurs propres seniors. Il y a un gain de productivité, mais pas encore à tous les niveaux. Ça peut faire gagner du temps mais il faut en passer pour vérifier ce que l'IA a dit, alors que si tu utilises tes propres compétences, tu n'as pas à faire cette vérification. #Junior_Substitution #Productivity
#Role_Upscaling

La qualité du travail qui est transmis aux seniors a-t-elle changé depuis l'IA ? Je pense que c'est plus complet. On oublie moins d'informations. On a plus le scénario "end-to-end" alors qu'avant on se focalisait peut-être plus en détail sur un seul topic. Maintenant, on est capable d'en prendre plusieurs. Les seniors reçoivent des premières versions plus abouties. #Junior_Work_Quality #Junior_Complementarity

Passent-ils moins de temps à corriger et plus de temps sur autre chose ? C'est compliqué de dire si la qualité a augmenté. Comme il y a plus de choses envoyées, il y a plus à vérifier et peut-être plus de fausses informations. La quantité augmente, mais est-ce que la qualité suit ? Pas tout le temps. Pourtant, j'ai l'impression qu'ils passent moins de temps qu'avant pour vérifier, peut-être parce qu'ils se disent que l'IA a déjà donné les bonnes réponses. #Senior_Substitution #Productivity #AI_Limitation

D'après ce que vous observez, l'IA a-t-elle changé ce sur quoi les seniors passent réellement leur temps au quotidien ? Non, ils ont toujours leurs tâches de senior. Mais comme nous, les juniors, on a des tâches "plus seniors" grâce à l'IA, eux ont aussi des tâches "plus seniors" grâce à l'IA. Tout le monde a été upscalé d'un cran. On leur en demande plus. #Senior_Tasks #Role_Upscaling

Quelles nouvelles tâches pourraient apparaître avec le développement de l'IA ?

Pour le moment, je n'en vois pas. Peut-être que dans le futur, la relecture ne sera plus faite par des seniors mais par de l'IA. #New_Senior_Tasks

Avez-vous l'impression que l'IA a permis aux seniors de superviser davantage de juniors ou de projets en même temps ? Je ne pense pas, parce que le temps qu'on passe sur le même junior devrait rester le même. #Substitution_Senior #Productivity

Quelles sont les qualités les plus importantes pour un profil junior et pour un profil senior ? Un junior doit être curieux et proactif. Le senior doit aussi être proactif, mais il doit surtout être plus efficace que curieux. Le junior peut encore chercher à droite à gauche et se perdre dans ses lectures, mais le senior doit savoir où chercher et être efficace. #Junior_Qualities #Senior_Qualities

Est-ce que l'IA va permettre de démultiplier l'impact positif de certaines de ces qualités ? Oui. Le junior qui est curieux va retrouver plus facilement plein d'informations sur un sujet et, comme il n'ira pas trop dans les détails, l'IA risque d'avoir raison sur la plupart des informations. Le senior, lui, va pouvoir se faire indiquer le chemin où regarder plus facilement. #Productivity

Plus à long terme, comment imaginez-vous la pyramide du conseil dans cinq à dix ans ? Elle va s'aplatir. Il y aura plus de gens au même niveau et moins de "boss". Plus de consultants qui restent consultants, avec un plus gros batch regroupant peut-être les Business Analysts, les Consultants et les Seniors Consultants, avec quelques Managers et un Directeur pour eux. Je vois aussi de plus grosses équipes avec des compétences plus spécifiques par équipe. Des gens sur plusieurs projets en même temps pour garder une expertise spécifique par consultant. C'est un peu contradictoire car avec l'IA on peut développer plus de skills, mais dans 5 ans, l'IA sera beaucoup plus dans le détail et on arrivera peut-être à tout faire avec juste une personne. #Flattening_Hierarchy #AI_Structural_Impact #Junior_Substitution

Y a-t-il une question que vous vous attendiez à ce que je pose et que je n'ai pas posée — ou quelque chose d'important sur ce sujet qu'on n'a pas abordé ? Comme

j'essaie de me renseigner sur l'IA, je me demandais si tu allais demander les types d'IA qu'on utilise, ce qu'on veut faire avec la data derrière, ou comment intégrer les nouveaux profils. Ce sont des sujets à appréhender : l'éthique de travail derrière l'IA, pourquoi l'utiliser, et les différents modèles qui consomment la data différemment. Voir lesquels fonctionnent le mieux pour la consultance serait intéressant. #AI_Literacy #AI_Ethics

INTERVIEW 7: Junior Consultant Big Four

Depuis combien de temps êtes-vous dans le conseil ? Avez-vous un rôle plutôt junior ou senior ? *Pour vous, qu'est-ce qui différencie un junior d'un senior ?* J'ai commencé en septembre, donc ça fait maintenant presque sept mois. Les tâches et les responsabilités ne sont pas les mêmes. La plus grande différence, c'est qu'en tant que junior, tu es beaucoup plus dans l'opérationnel, tu exécutes les tâches. Plus tu montes de niveau, plus tu as de responsabilités. Tu passes moins de temps à faire les choses toi-même, et plus de temps à montrer la direction, à expliquer et à donner l'idée plutôt qu'à la réaliser. #Diff_Junior_Senior #Junior_Tasks #Senior_Tasks

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout » et 10 « complètement » :

À quel point intégrez-vous l'IA dans votre travail quotidien ? C'est difficile de mettre un chiffre précis dessus, mais je l'utilise beaucoup. Par exemple, quand je vais écrire un mail, j'écris les idées que je veux faire passer et je lui demande de les élaborer. Je dirais 7 ou 8. #Junior_Tasks #Utilisation_IA

À quel point maîtrisez-vous les outils d'IA ? Si l'on parle d'utiliser ChatGPT avec des prompts, je dirais 6. Je ne suis peut-être pas très fort, surtout avec les agents IA où il est parfois difficile de bien comprendre dans quel cas ça peut être utile. Je garde une utilisation assez basique. #IA_Utilisation_Junior

À quel point percevez-vous l'IA comme une menace pour votre profil ? Je dirais 6,5. Il y a toujours besoin de nous. Claude ou une autre IA peut te fournir un bon résultat, mais au final, tu dois quand même le retravailler, l'améliorer, bien l'aligner avec ce que tu as en tête et changer d'éventuelles données. C'est une chose que je pense pouvoir faire en tant que junior. Après, il faut bien relire. Et vu qu'on passe par cette étape de relecture

au lieu de partir de zéro, on apprend vraiment à quoi faire attention. #Junior_Tasks
#AI_Task_Alignment #AI_Limitation #Substitution

Pour quelles tâches, vous trouvez l'IA vraiment utile, et celles où elle montre ses limites ? Pour quelle raison pensez-vous que l'ia est bien adaptée à certaines tâches et pas à d'autres ? Je mettrais la limite à la créativité. Elle n'est peut-être pas assez innovante pour présenter une idée de manière à vraiment intéresser les gens. Je ne l'utilise pas pour ça. Par contre, pour refaire un mail, restructurer des idées ou faire un récapitulatif, ça m'aide beaucoup. Quand on a un périmètre bien défini, l'IA opère facilement. Mais si on lui demande de faire quelque chose en plus, ou de rajouter quelque chose que l'on n'arrive pas à faire soi-même, ça ne marchera pas. Si je ne suis pas capable de l'expliquer, l'IA ne fera pas mieux. #AI_Limitation #IA_Utilisation_Junior
#AI_Task_Alignment

Les tâches où l'IA est utile sont-elles des tâches que les seniors font plus que les juniors? Non, pas trop. L'IA peut te donner des idées, mais au final, plus tu montes, plus tu as de responsabilités et de prises de décision, et là, l'IA intervient de moins en moins. #Diff_Junior_Senior #AI_Utilisation

Pour les tâches directement en contact avec les clients — l'IA a-t-elle changé quelque chose de ce côté-là ? Elle m'aide à refaire des mails, mais rien qui ne relève d'un niveau senior en termes de contact client. #AI_Utilisation_Junior

Depuis que vous utilisez l'IA, avez-vous développé des compétences qui ne faisaient pas partie de votre rôle auparavant ? Vous avez un exemple concret ? Avez-vous l'impression de travailler au-dessus de votre niveau de séniorité dans certains domaines ? J'apprends de nouvelles choses, de manière générale mon boulot fait que j'ai parfois l'impression de faire des choses qui ne sont pas strictement liées à mon rôle. Mais est-ce que c'est grâce à l'IA ? Je n'ai pas l'impression que c'est l'IA qui me permet de recevoir des tâches qui devraient être assignées à un senior. #AI_New_Capabilities_Junior #AI_New_Responsibilities_Junior

Comment l'IA a-t-elle changé votre façon d'apprendre sur le terrain ? Utilisez-vous l'IA comme un tuteur pour développer vos compétences ? Est-ce que cela a affecté l'investissement des seniors dans votre développement ? Lorsque vous ne savez pas résoudre un problème, est-ce que vous essayez d'abord de le résoudre grâce à l'ia avant de demander de l'aide à quelqu'un de plus senior ? Je vais toujours me tourner vers un de mes collègues qui a plus d'expérience. Je n'ai pas l'impression d'apprendre davantage grâce à l'IA que via une autre personne. Je pense que l'autonomie c'est plutôt un trait de caractère. L'IA ne peut pas te dire de travailler à fond pendant trois heures pour finir un projet. #AI_Utilisation_Junior #Senior_Refferral #Junior_Qualities #Senior_Qualities

Y a-t-il des livrables qui nécessitaient auparavant une validation par un senior et qui s'en passent aujourd'hui grâce à l'IA ? Qu'est-ce que la relecture d'un senior apporte ou corrige dans un livrable qu'une IA n'aurait pas détecté ? De manière générale, diriez-vous que les profils juniors ont gagné en autonomie par rapport aux seniors ? C'est surtout du "feeling". Par exemple, si tu fais un PowerPoint et que tu voulais plutôt du vert que du bleu, si tu ne le spécifies pas concrètement à l'IA, elle ne saura pas. Le senior va apporter des touches finales, comme le choix des mots dans un rapport. De plus, le résultat de l'IA est basé sur ma compréhension : si j'explique mal le contexte dans mon prompt, l'IA fait mal le boulot, et le senior devra corriger le fait que je n'ai pas bien compris l'idée de départ. C'est vrai que tu peux te servir de l'IA pour des éléments techniques que tu apprends normalement avec l'expérience. Le premier jet s'est amélioré, oui. Je serais capable de faire la même chose sans l'IA, mais ça me prendrait simplement plus de temps. Et souvent, on accepte la manière dont l'IA écrit parce qu'elle le fait bien, on ne va pas changer chaque ligne. Mais au final, on n'envoie jamais un livrable au partenaire sans que le manager ou le senior sur le projet ne l'ait revu. #Senior_Qualities #AI_Limitation #Productivity

La qualité du travail qui est transmis aux seniors a-t-elle changé depuis l'IA ? comment ? Les seniors reçoivent-ils des premières versions plus abouties ? Passent-ils moins de temps à corriger et plus de temps sur autre chose ? Peuvent-ils en retirer plus ? Dans une certaine mesure oui, mais je ne pense pas que ce soit drastique. Disons qu'avant, un directeur passait quatre heures à relire ce que j'ai fait, il

va peut-être y passer trois heures. Mais ce n'est pas comme si tout d'un coup, c'était réglé en une heure. Il doit quand même tout relire. #Junior_Work_Quality #Senior_Substitution #Productivity

D'après ce que vous observez (ou d'après votre propre expérience en tant que senior), l'IA a-t-elle changé ce sur quoi les seniors passent réellement leur temps au quotidien ? *De nouveaux types de tâches ont-ils émergé pour les seniors, qui n'existaient pas vraiment avant l'IA ? Quelles nouvelles tâches pourraient apparaître avec le développement de l'IA ?* C'est difficile à dire. Je pense que c'est possible à terme, mais pour l'instant, c'est surtout une phase d'adoption. Beaucoup de personnes ne sont pas encore forcément à l'aise avec ces outils. #AI_Implementation #New_Senior_Tasks #AI_Literacy

Avez-vous l'impression que l'IA a permis aux seniors de superviser davantage de juniors ou de projets en même temps ? Actuellement ce n'est pas encore au point. Je sais qu'il y a des outils qui vont être mis en place pour faciliter la gestion de projet, mais cela dépend des coûts de développement pour l'entreprise et de l'adoption par les collaborateurs. #Substitution_Senior #Productivity #Senior_Complementarity

Quelles sont les qualités les plus importantes pour un profil junior et pour un profil senior ? Lesquelles vont être les plus à risque de devenir moins importantes avec l'IA ? Est-ce que l'ia va permettre de démultiplier l'impact positif de certaines de ses qualités ? (comme un levier) Je ne pense pas que l'importance de leur expertise augmente ou diminue, elle reste la même. Ce n'est pas l'IA qui va développer les qualités d'une personne expérimentée ou rendre son jugement soudainement plus important. Les qualités clés sont de savoir expliquer les choses pour donner des idées claires, et surtout pouvoir inspirer. Si on me met sur un projet et que le senior n'arrive pas à me transmettre la valeur du projet et à m'embarquer dans l'aventure, ce n'est pas génial. Il faut être capable d'inspirer un minimum et avoir des idées qui sortent des standards. #Junior_Qualities #Senior_Qualities #Senior_Complementarity

Plus à long terme, si vous deviez vous projeter, comment imaginez-vous la pyramide du conseil dans cinq à dix ans, si l'IA continue à évoluer au rythme actuel ? Y aura-t-il plus ou moins de seniors par junior ? Pourquoi ? Je pense que la

hiérarchie restera la même au sommet. Le niveau Partner/Directeur ne changera pas trop. Par contre, la base de la pyramide (les consultants) va fortement diminuer. Je sais que c'est déjà le cas : si les années précédentes on engageait 600 nouveaux juniors, maintenant ce n'est plus que 400. Ça ne va faire que baisser. Si tu n'as plus de juniors en bas, ils ne vont jamais apprendre le métier pour devenir Partners un jour. C'est une vraie question dont j'ai parlé avec ma directrice récemment, et je sais que notre boîte n'a actuellement pas de réponse à ça. Ça m'étonnerait que les autres entreprises en aient une d'ailleurs. Un junior ne remplacera jamais un senior avec l'IA. C'est plutôt l'inverse. Je sais que c'est le cas aujourd'hui : au lieu de venir vers moi pour demander "fais-moi un slide deck pour telle présentation", le directeur va le générer lui-même avec l'IA. C'est le senior qui remplace le junior sur certaines tâches. #AI_Structural_Impact #Junior_Substitution #Senior_Complementarity #apprenticeship_Model #Obelisk_Structure

Y a-t-il une question que vous vous attendiez à ce que je pose et que je n'ai pas posée — ou quelque chose d'important sur ce sujet qu'on n'a pas abordé ? Je m'attendais peut-être à ce que tu poses plus de questions sur la façon dont l'IA remplace le bas de l'échelle. Pour moi, actuellement, l'IA peut nous remplacer, nous, les juniors. Je ne vois pas comment on pourrait remplacer les directeurs par l'IA. La grosse question pour le secteur, c'est : comment faire pour continuer à avoir des personnes compétentes tout en profitant des avantages de l'IA ? Si on nous remplace par l'IA, on n'acquiert plus d'expérience, et dans 15 ans, il n'y aura plus personne capable de reprendre le rôle de manager. #Junior_Substitution #apprenticeship_Model