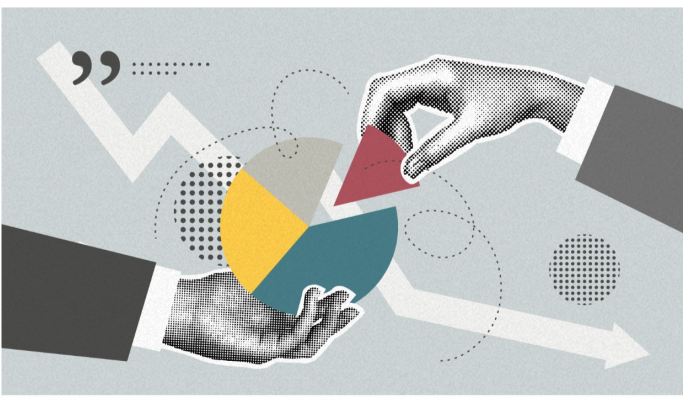


ARTICLE • DOSSIER • CONSEIL EN STRATÉGIE • PRIVATE EQUITY

Le long hiver et les mutations du conseil au PE

-30% : c'est l'estimation informelle du recul des opérations d'achats et de ventes conduites par des fonds de private equity en France sur les 2 à 4 années qui viennent de s'écouler, alors même qu'ils sont souvent des clients omniprésents des cabinets de conseil. En conséquence de quoi ces derniers doivent réinventer leurs accompagnements, quand les attentes des fonds évoluent et que de nouveaux entrants pointent le bout de leur nez.

Publié le 4 mai 2026 à 5h56 • Lecture 7 min.



Une conjoncture moyenne qui dure. Le constat **que faisait** un vieux routier du conseil en private equity dans les colonnes de la Lettre du conseil, en novembre 2024, demeure : "Un marché particulier. Il y a moins de volume de transactions depuis 2 ans, et l'environnement concurrentiel entre cabinets est très intense".

Un an et demi après, Damien de Longevialle, directeur conseil chez PeersGroup (groupe de conseil en organisation, 24 MC de CA en 2022, 30 MC en 2024), livre une analyse très similaire : "les incertitudes globales depuis 2020 rendent toute projection incertaine".

"Pas mal de deals restent bloqués"

Même son de cloche d'Henri-Pierre Vacher qui était partner en charge de la practice private equity d'Oliver Wyman jusqu'en mars, et **avait rejoint TNP comme senior advisor**, et compte parmi les rangs de PMP Strategy (effectif de 150 consultants) **depuis début 2025** : "Pas mal de deals restent bloqués, car nous sommes encore aujourd'hui dans les scories du démarrage de la guerre en Ukraine et de la remontée des taux".

Ralentissement du nombre d'opérations d'un côté, polarisation de l'autre, selon Thomas Chèvre, l'associé et cofondateur de **Strategia Partners** : "Certains actifs font l'objet d'une intensité très forte avec des valorisations pouvant aller jusqu'à 15 fois l'EBITDA, quand d'autres sont plus difficiles, avec des process qui s'allongent dans le temps". Le tout est a fortiori sujet à des variations rapides selon la dernière micro-conjoncture du moment.

Un marché limité

Ce, dans un contexte peu profond où les terrains de jeu de chacun sont plutôt arrêtés. Les clients sont connus. Il s'agit notamment des principaux fonds actifs dans l'Hexagone à l'instar d'Aradian, Eurazoo, Tikehau Capital, Altarcor, Pai Partners, Astorg ou Bridgepoint.

Ce sont 1 500 à 2 000 opérations d'achat et de vente par an en France qui, historiquement, sont très consommatrices de conseil. Le fameux exercice de la due diligence, la revue standardisée des aspects stratégiques, commerciaux, financiers, juridiques, sociaux, RSE, IT — et on en passe ! — associés à un rapprochement.

"Le marché n'est pas si profond que cela et est très segmenté entre small, mid et large cap, avec des attentes très différentes vis-à-vis des consultants dans chaque cas", analyse Thomas Chèvre, l'associé et cofondateur de Strategia Partners, qui regarde 60 actifs et réalise 20 due diligences par an.

À chacun son aire de jeu prédominante : Advancy, Advention, Boston Consulting Group, L.E.K., Roland Berger, plutôt small et mid cap, McKinsey plutôt large cap. Avec moult porosités et une longue liste de prestataires de services de conseil en stratégie qui interviennent historiquement auprès des fonds : Bain, EY Parthenon, Strategy&, Indefi...

Foule de nouveaux entrants

S'y ajoutent les nouveaux entrants qui sont nombreux quand bien même la conjoncture n'est pas optimale. "Plus un cab' qui ne s'imagine pas faire du PE", appuie Henri-Pierre Vacher, qui avait lui-même contribué, par exemple, au développement de TNP, dont il était un senior advisor, dans ce domaine.

C'est le cas aussi, par exemple, de Kéa **avec l'absorption de Neovian**. CMI, le cabinet de conseil en stratégie et transformation, créé en 1980 (90 consultants dont 14 associés), a annoncé **un partenariat avec des confrères européens pour se développer auprès de fonds et dans des opérations de plus grande taille**.

De même pour PeersGroup qui, après avoir mené des missions opportunistes ici ou là, développe depuis 2 ans une activité à part entière qui représente de l'ordre de 10% de son chiffre d'affaires.

Un tout petit milieu entre fonds et cabinets de conseil en stratégie

Dans le cas de ce dernier, le contact avec les fonds s'est d'abord fait *via* les clients traditionnels du cabinet, des directions achats (CPO), financières (CFO) ou générales. Au-delà, les liens fonds de PE — cabinets de conseil sont un tout petit monde dans lequel les consultants en stratégie passent souvent dans les fonds et font ensuite travailler leurs anciens collègues.

"Sur les derniers appels d'offres auxquels nous avons participé, les fonds sollicitent de manière générale les cabinets de stratégie avec lesquels ils ont l'habitude de travailler, souvent McKinsey et BCG, ou leurs filiales spécialisées comme Inverto (la marque du BCG dédiée au procurement et à la supply chain, ndlr). De notre côté, nous sommes plutôt prescrits par les directions générales des sociétés en portefeuille", relate Damien de Longevialle.

Un terrain limité et compartimenté sur lequel la raréfaction des opérations d'achats et de ventes oblige tout le monde à se repositionner.

Le vent en poupe des value creation plans

Faute d'achats ou de ventes, les value creation plans se généralisent. Les cabinets de conseil sont sollicités de manière croissante pour intervenir auprès des sociétés détenues par les fonds d'investissement pour les faire croître ou les rentabiliser.

Ce que font, par exemple, beaucoup de cabinets tels qu'**Alvarez & Marsal** ou **AlixPartners**.

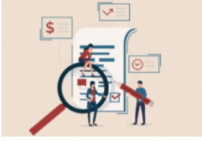
Dans le cas de PeersGroup, c'est même exclusivement là-dessus que le cabinet est sollicité par les fonds sur des prestations d'optimisation des comptes de résultat des entreprises en portefeuille, de diagnostics des dépenses externes, d'identification des leviers d'achats et d'économies potentielles. Des missions non pas de 3 à 6 semaines hyper-intenses comme elles le sont traditionnellement pour les due diligences, mais beaucoup plus longues, jusqu'à 1 an.

L'évolution des attentes des fonds

Côté fonds, les attentes vis-à-vis des cab' ne sont plus les mêmes. Les **operating partners**, des profils seniors présents dans les fonds, travaillent avec les directions métiers des entreprises investies pendant toute la durée de la participation, qui sur les RH, qui sur les achats... Comme ailleurs, les fonds font aussi davantage appel aux indépendants et aux seniors advisors.

Autant de profils qui poussent les fonds à rechercher de nouveaux accompagnements, au-delà **du classique** "celui qui achète cherche à savoir ce qui se cache sous le capot", celui qui vend "cherche à rosir la photo".

À LIRE AUSSI



Décrocher des missions de conseil sur un marché timoré, mode d'emploi

Les fonds de private equity représentent des clients omniprésents pour les cabinets de conseil... [Lire l'article](#)

Publié le 25 novembre 2024

Parmi ces nouveaux accompagnements, ceux conduits par le cabinet de conseil en marketing Spaag (12 personnes entre Paris et Lille) sur des missions de due diligence marketing et sales.

"Des cabinets de conseil peuvent préconiser dans le cadre de rapprochements de développer l'entreprise sur de nouveaux marchés. L'expansion sur de nouveaux marchés est une thèse d'investissement séduisante, mais sa réussite repose sur la capacité d'exécution des équipes. Par notre due diligence marketing & sales, nous mesurons l'élasticité du modèle de génération de leads. Nous aidons les fonds à confronter leurs projections à la réalité du terrain : les équipes sont-elles prêtes à passer à l'échelle, à générer et absorber plus de leads ou le go-to-market est-il un goulot d'étranglement ? Nous auditons la maturité des directions marketing et sales pour garantir que l'organisation dispose des muscles nécessaires, process, outils, data et talents, pour absorber un changement d'échelle. Notre mission : transformer une ambition de marché en une certitude opérationnelle pour le fonds", dit Coralie Dussart, la CEO de Spaag.

Autre exemple de nouvel accompagnement celui que propose PeersGroup sur un volant d'achats : "L'objectif n'est plus seulement de rendre plus compétitive une société du portefeuille, mais de créer des synergies intra-portefeuille afin que l'ensemble des sociétés en bénéficient. Ce que les gérants souhaitent au demeurant et ce sur quoi nous travaillons avec eux : avoir une vue et des outils de pilotage homogénéisés de leurs participations", pousse Damien de Longevialle.

"L'IA peut sortir une due diligence, mais avec un pourcentage d'erreurs bien supérieur"

Dernière petite révolution copernicienne du moment, l'impact de l'IA sur ce segment de conseil. Quand **certains évoquaient de raccourcir drastiquement la durée des missions types**, Henri-Pierre Vacher, chez PMP Strategy, tempore : "L'IA peut sortir une due diligence, mais avec un pourcentage d'erreurs bien supérieur, sans parler des secteurs peu ou pas documentés, à l'instar de celui de la location de grues, dans lesquels les échanges interpersonnels restent sine qua non".

Pour lui, l'IA est pour le moment cantonnée à des phases de due diligence lorsque des fonds envoient des offres préliminaires avant de rentrer dans le détail des sociétés en vente. Ce qui n'empêche pas l'équipe PE de PMP Strategy de faire un point outils IA tous les vendredis pour en injecter des nouveaux au fil de l'eau. ■

Je souhaite partager cet article

DERNIERS ARTICLES



Accenture : les contours de la nouvelle organisation communiqués aux 10 000 salariés français

RH • SOCIAL • STRATÉGIE DE CABINET
Publié le 4 mai 2026 • Lecture 3 min.



Le long hiver et les mutations du conseil au PE

PRIVATE EQUITY
Publié le 4 mai 2026 • Lecture 7 min.



June Partners obtient gain de cause contre Aviapartner

COULISSES DE MISSION • JUSTICE
Publié le 4 mai 2026 • Lecture 1 min.

TOUS LES ARTICLES

DATA
Le Baromètre 2025 des cabinets de conseil en France
[CONSULTER](#)

"Mon cabinet n'apparaît pas dans le Baromètre du conseil en France, que faire ?"
Le Baromètre du conseil est mis à jour régulièrement. [Voici la marche à suivre pour participer à la prochaine édition.](#)

CLUB DES DIRCOMS DU CONSEIL
Rejoignez un réseau de pairs et échangez dans un cadre confidentiel
[EN SAVOIR PLUS](#)

- 1 **Les clés de la rem' au sommet du BCG**
27 avril 2026
- 2 **IA et data : Engie cherche conseil**
20 avril 2026
- 3 **Les 3 ans qui ont transformé KPMG**
6 avril 2026
- 4 **L'AFD en appelle à EY-Parthenon**
30 mars 2026
- 5 **Accenture : les contours de la nouvelle organisation communiqués aux 10 000 salariés français**
4 mai 2026

Les dernières brèves

- Le conseil cherche toujours son made in France**
4 mai 2026
- Wavestone remporte une bataille procédurale contre PwC dans leur conflit en concurrence déloyale**
27 avril 2026
- Le ministère du Travail conserve un groupement de petits cab' pour conduire l'évaluation de ses politiques publiques**
27 avril 2026

[PLUS DE BRÈVES](#)