

LE CONSEIL EN STRATÉGIE APRÈS L'IA

Mars 2026

L'essor de l'architecte de la cohérence stratégique

Par Philippe CHEREAU

L'intelligence artificielle (IA) générative a redéfini les limites du conseil en stratégie. Les tâches qui nécessitaient autrefois des semaines d'entretiens, de modélisation et de création de slides peuvent désormais être réalisées en quelques heures seulement. Les analyses de marché, les benchmarks concurrentiels, les ébauches de scénarios et même les narrations stratégiques peaufinées sont désormais monnaie courante. Le gain de productivité n'est pas marginal, mais constitue un changement structurel dans l'économie du conseil en stratégie. Ce changement est important, car une majeure partie de la stratégie traditionnelle reposait sur l'intensité analytique et l'art de la présentation. Si la valeur est censée s'y trouver, la technologie réduira les marges et érodera la différenciation. De plus, l'IA crée également une nouvelle catégorie de problèmes stratégiques que les entreprises ont du mal à résoudre précisément en raison de leur caractère systémique. L'IA ne se contente pas d'optimiser les activités : elle redéfinit également les propositions de valeur, les modèles de recettes, les structures opérationnelles et les compétences requises. Avec la prochaine génération de conseil en stratégie, les entreprises qui tireront leur épingle du jeu se repositionneront et passeront du statut d'experts analystes à celui que je surnomme les « architectes de la cohérence ». Je les imagine comme des professionnels qui conçoivent, testent et réajustent en permanence l'alignement entre la stratégie, le business model et le renouvellement organisationnel dans des environnements façonnés par l'IA. Il s'agit d'une nouvelle proposition de valeur pour les entreprises.

POURQUOI LES « RÉPONSES » SONT-ELLES MOINS COÛTEUSES ET LA COHÉRENCE SE FAIT-ELLE PLUS RARE ?

Les performances stratégiques consistent à assurer la cohérence entre (1) les choix stratégiques, (2) le business model qui les met en œuvre et (3) les pratiques en matière d'innovation qui les soutiennent. Lorsque ces éléments divergent, les performances en pâtissent. Une entreprise ne peut prétendre se différencier par des services de pointe basés sur l'IA tout en menant son

expérimentation à l'aide de routines rigides en matière de contrôle des coûts. Ces incohérences créent des tensions internes.

Aujourd'hui, l'IA accentue ces tensions en accélérant la transformation des *business models* avec des services personnalisés, une automatisation ou des offres prédictives. Les logiques en matière de recettes évoluent également vers des modèles tarifaires fondés sur des abonnements, l'usage ou les résultats. De plus, les modèles opérationnels doivent s'adapter aux nouvelles formes de gouvernance des données, de gestion des risques liés aux modèles et de mise à disposition des logiciels. Enfin, le renouvellement constitue un processus continu. Avec l'évolution rapide des capacités de l'IA, le renouvellement stratégique se transforme en un cycle continu, alors qu'il s'agissait auparavant d'un « programme de transformation » avec une date de fin.

En résumé, l'IA réduit le coût de production des options stratégiques tout en augmentant le coût de la cohérence du système de choix.

LE NOUVEAU RÔLE DES CONSULTANTS EN STRATÉGIE EN TANT QU'ARCHITECTES DE LA COHÉRENCE STRATÉGIQUE

Si la cohérence est une ressource rare, le rôle des consultants doit évoluer en conséquence. Premièrement, **ils diagnostiquent les problèmes d'alignement au sein de l'ensemble du système**. Les engagements stratégiques traditionnels commencent souvent par des questions relatives à l'attractivité du marché ou au positionnement concurrentiel. Une architecture adaptée commence par l'examen des incohérences au sein de l'entreprise. Dans le contexte de l'IA, cela peut se produire lorsqu'une entreprise investit massivement dans la différenciation par l'IA, mais continue à traiter l'IA comme une fonction de support soumise à des règles restrictives. Une autre incohérence possible consiste à ne pas adapter les indicateurs et les outils de suivi à la nouvelle réalité. L'IA dépend fortement des données pour son apprentissage et son efficacité. Les politiques de gestion des données sont donc essentielles pour éviter toute inadéquation. Le problème ne réside pas uniquement dans la compétence technologique, mais aussi dans l'absence d'alignement systémique. Le rôle des architectes de la cohérence sera de mettre en évidence ces incohérences et d'évaluer leurs implications en termes de performances.

Deuxièmement, **les architectes conçoivent le changement de business model comme une architecture de choix stratégique**. L'IA crée des opportunités pour de nouvelles formes de valeur client, mais leur

concrétisation nécessite des décisions quant à la logique en matière de recettes, la détention des actifs, les partenariats et le niveau de standardisation. Ces décisions sont faciles à décrire, mais difficiles à coordonner. Des recherches récentes considèrent de plus en plus le business model non pas comme une « belle description » de la stratégie, mais comme une unité centrale dans laquelle les choix stratégiques sont effectués, testés et rendus cohérents. Les architectes de la cohérence aident les dirigeants à dépasser les slogans pour aboutir à une conception intégrée. Il s'agit d'un nouvel environnement décisionnel dans lequel les choix stratégiques, les systèmes d'activité, la gouvernance, l'économie et la logique d'exécution se renforcent mutuellement.

Troisièmement, **les architectes de la cohérence stratégique mettent en œuvre le nouveau stratégique comme une capacité reproductible.** Dans de nombreuses entreprises, le « nouveau » reste lié aux transitions en matière de leadership ou à un exercice de planification périodique, comme l'arrivée d'un nouveau PDG ou la mise en œuvre d'un nouveau business plan. L'IA bouleverse ce modèle en poussant les entreprises à se renouveler en permanence dans un environnement en constante évolution dans lequel la nouvelle norme consiste à détecter les changements, saisir les opportunités, reconfigurer les actifs et les processus, et apprendre plus vite que la concurrence. Cette situation nécessite des règles claires en matière de portefeuille, des droits de décision qui permettent d'agir rapidement sans sacrifier le contrôle, des systèmes d'incitation qui encouragent l'expérimentation et des indicateurs qui relient l'adoption de l'IA aux résultats. Le soutien à ces mécanismes fait appel aux dimensions les plus humaines du conseil : la clarification des compromis, l'arbitrage des intérêts divergents et la favorisation de l'alignement des dirigeants.

LES SERVICES DE CONSEIL À L'ÈRE DE L'IA

Lorsque l'on traduit le rôle de « l'architecte de la cohérence » en pratique, cinq types d'intervention se distinguent, chacun plus difficile à standardiser pour l'IA, étant donné qu'ils nécessitent un jugement organisationnel, une conception et une gouvernance. L'un d'entre eux pourrait être décrit comme un « **Test de résistance à la cohérence stratégique** ». Au lieu de prendre les opportunités du marché comme point de départ, cette approche soumet l'entreprise à une évaluation structurée de sa cohérence organisationnelle. En quoi les ambitions déclarées entrent-elles en conflit avec les systèmes d'incitation ? En quoi le business model contredit-il les routines opérationnelles ? En quoi le portefeuille d'innovations s'écarte-t-il de la logique économique ? L'intérêt d'un tel exercice réside moins dans le

diagnostic en soi que dans la clarification des incohérences qui ont le plus de conséquences sur les performances.

Une deuxième intervention s'apparente à ce que l'on pourrait appeler des « **Sprints de conception de business models fondés sur l'IA** ». L'objectif est de se confronter aux choix difficiles liés à la création et à la capture de valeur induits par la mise en œuvre de systèmes d'IA, en mettant l'accent sur la configuration de l'entreprise. Si l'IA améliore la rapidité, la personnalisation ou la réduction des risques, comment cela se traduit-il en termes de logique de tarification, de structure des coûts et de positionnement au sein de l'écosystème ? Dans quelle mesure ces choix redéfinissent-ils les responsabilités organisationnelles ?

Un troisième domaine concerne la construction d'un « **Système d'exploitation pour le renouvellement stratégique** ». Ce type d'intervention vise à définir la cadence de réexamen des hypothèses, des règles claires pour l'affectation des ressources entre l'exploration et l'exploitation, et des mécanismes de gouvernance qui empêchent la fragmentation.

La question du « **Portefeuille d'innovation et de l'évolution de la gouvernance** » y est étroitement liée. Les programmes d'IA se multiplient souvent sous forme de projets pilotes isolés qui nécessitent des critères explicites et une supervision rigoureuse pour pouvoir aboutir. Il s'agit de déterminer les expériences qui méritent d'être développées, celles qui doivent être interrompues et celles qui doivent être protégées.

Enfin, il y a l'intégration de l'IA aux processus décisionnels fondamentaux, que l'on pourrait appeler « **Processus stratégiques augmentés par l'IA** ». Afin d'éviter que la sophistication technologique ne coexiste avec l'inertie organisationnelle, les outils analytiques doivent être intégrés aux structures de responsabilisation et au comportement des dirigeants.

Une fois réunies, ces pratiques ne constituent pas un nouveau sous-domaine appelé « stratégie d'IA ». Elles reflètent une réorientation plus large de la profession vers la conception et le maintien d'une cohérence stratégique dans des conditions de complexité croissante.

DANS UN MONDE OÙ LES ANALYSES ABONDENT, LA COHÉRENCE DEVIENT UN ATOUT MAJEUR

Le plus difficile dans la stratégie, c'est rarement de trouver des options. Il s'agit de faire des choix qui se renforcent mutuellement, puis de les maintenir en les mettant en œuvre et en les renouvelant. Avec l'IA, la base de l'avantage passe de la production d'informations à la production de cohérence. C'est pourquoi l'avenir du conseil en stratégie n'est en aucun cas une course à l'adoption de meilleurs modèles pour la création de slides. Il s'agit plutôt d'une course pour devenir de meilleurs concepteurs de cohérence stratégique, des architectes de systèmes qui aident les équipes de direction à maintenir l'alignement entre la stratégie, le business model et les mécanismes de renouvellement alors que les technologies et les marchés évoluent de plus en plus rapidement. Par conséquent, l'IA rendra les « réponses » moins coûteuses et l'alignement plus précieux.