

# L'analyste d'affaires comme leader stratégique : piloter la transformation par l'alignement décisionnel

CONTEXTE,  
ÉTUDE DE CAS ET  
PILIERS

PRÉSENTÉE PAR :  
NOURA  
KHOURDAJI,  
CBAP, ITIL, MGL

# Résumé exécutif

- ▶ Description
- ▶ Motivation
- ▶ Contenu
  1. Introduction
  2. Contexte
  3. Le fossé
  4. Cas
  5. Coffre à outils
  6. Appel à l'action
  7. Conclusion et questions

# Introduction

- ▶ Quel est le principal *risque* dans travail de l'analyste d'affaires aujourd'hui?
  1. Obsolescence technologique
  2. Variété des méthodologies
  3. Enlisement opérationnel
  4. Besoins des parties prenantes

# Introduction

4

- ▶ Définitions:
  - ▶ Aveuglement tactique
  - ▶ Myopie opérationnelle
  - ▶ Obsession des livrables

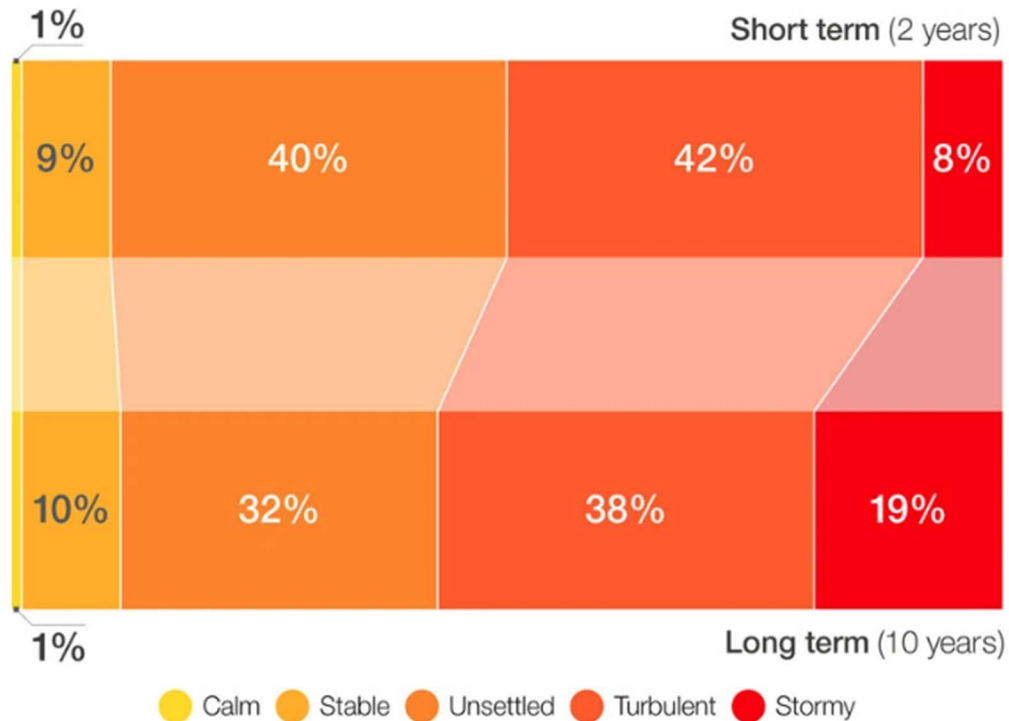
# 2. Contexte

- ▶ Comprendre la réalité du monde dans lequel nos organisations évoluent
- ▶ Les statistiques clés
  - ▶ Rapport sur les risques mondiaux 2026 (Forum économique mondial, WEF)
  - ▶ Aperçu Gartner des priorités stratégiques des DRI pour 2026

Uncertainty is defining the global risks outlook. 50% of respondents anticipate either a turbulent or stormy outlook over the next two years, deteriorating to 57% over the next 10 years.



Which of the following best characterizes your outlook for the world over the following time periods?



Note: The percentages in the graph may not add up to 100% because values have been rounded up/down.

Source: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026.

# Rapport sur les risques mondiaux

# Risques mondiaux

## Global risks ranked by severity



Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period.

### Short term (2 years)



### Long term (10 years)



Risk categories ● Environmental ● Geopolitical ● Societal ● Technological

Source: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026.

# Quel impact sur la dépense et les priorités?

Nov  
Mo

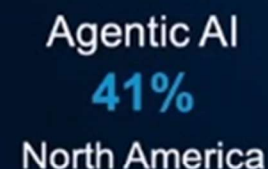
## 2026 Key Insights



### Average technology investment changes in North America



### Strongest intent to deploy in the next 12 months



# A.R.T. – Selon vous?

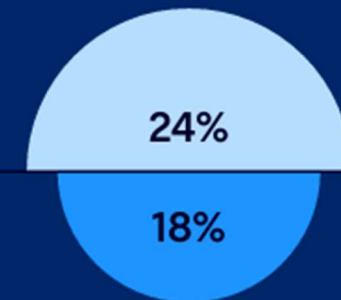
## The solution

# The A.R.T. Framework

CIOs who successfully execute during unpredictable or uncertain times share 3 abilities.

## 1. Agility

CIOs who embrace agility with dynamic, off-cycle reprioritization are **24%** more likely to be top performers, yet only **18%** do so.



## How to become an agile reprioritizer

### Conduct ongoing resource allocation

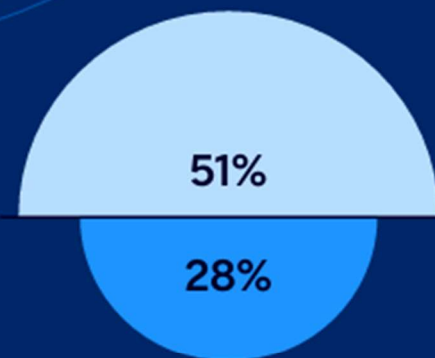
Discontinue underperforming or strategically misaligned initiatives. Build support across teams to overcome resistance.

### Use scenario planning

Anticipate disruptions and make bold, proactive decisions. Move beyond theoretical exercises — apply insights to address threats and seize opportunities before they impact the business.

## 2. Risk-readiness

CIOs who proactively manage geopolitical risks are **51%** more likely to be top performers, yet only **28%** excel in this area.



### How to become a geopolitical risk mitigator

#### Rebalance your vendor mix

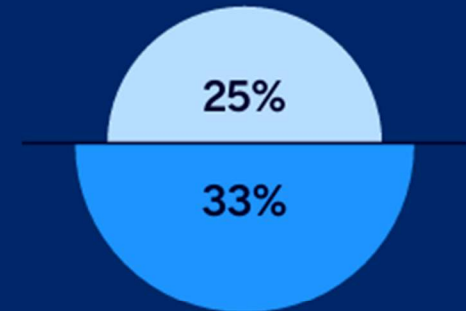
Weigh trade-offs between regional vendors' compliance and flexibility, and global vendors' scale and advanced capabilities.

#### Prioritize on-site support

Verify your vendors' ability to provide on-site support within your region. Factor local presence and support availability into your vendor selection criteria to reduce operational risk.

## 3. Tenacity

CIOs who stay focused on relentless pursuit of financial outcomes from technology initiatives — especially AI — are **25%** more likely to excel, yet only **33%** consistently do so.



### How to become a tenacious executor

#### **Prioritize high-impact initiatives**

Focus on critical projects and build C-suite alliances to sustain support through tough decisions.

#### **Drive financial outcomes**

Go beyond efficiency — turn operational gains into cost savings and revenue growth by reengineering processes and teams.

#### **Optimize service provider strategy with AI**

Reassess insourcing and outsourcing as AI evolves. Consider “AI-sourcing” to bring offshored work in-house, cut costs by 5% to 30% and boost agility.

# Allocation des fonds (Vue des DSI/DRI)

Strategic IT Cost Optimization That Goes Beyond Cost-Cutting | Gartner

Les 4 disciplines à adopter en  
optimization de la dépense TI :

**Réduire les  
dépenses  
superflues**

**Optimiser la  
performance  
globale**

**Réallouer les  
ressources  
vers la  
croissance**

**Investir dans  
les vecteurs  
de valeur  
(futurs)**

# 3. Le fossé

- ▶ L'IA est maintenant un risque mondial majeur.
- ▶ Le technicien est une commodité.

## Signification pour les analystes d'affaires

Les organisations n'achètent pas seulement de l'IA - **elles ont peur de ce qu'elles ne peuvent pas gouverner.**

L'analyste d'affaires qui ne parle pas le langage du **risque, de la valeur et de l'impact fiscal** ne sera pas invité à ces conversations de gouvernance.

Celle/celui qui le fait les dirigera.

# Capacités et limites de l'IA

15

L'IA fait déjà ça	L'IA ne peut pas remplacer ça
Gabarits d'exigences	Justification fiscale des priorités
Génération de récits utilisateur	Navigation <b>politique</b> et <b>confiance</b> des parties prenantes. La confiance qu'un commanditaire place dans une personne qui comprend ses contraintes fiscales.
Cartographie de processus	<b>Décisions</b> stratégiques impliquant des compromis
Rapports d'analyse d'écart	Gouvernance et <b>imputabilité;</b> <b>responsabilité du résultat</b> <b>organisationnel</b>
Notes de réunion et résumés	Le <b>courage</b> de tuer un projet techniquement réalisable mais stratégiquement désastreux

# Les deux types d'analystes

16

Nour  
Chafiq

L'analyste d'affaires TACTIQUE	L'analyste d'affaires STRATÉGIQUE
Gère le carnet de commandes	Gouverne la livraison de valeur
Rédige les récits utilisateur	Quantifie le <b>coût de l'inaction</b>
Facilite les ateliers d'exigences	Remet en question les priorités avec une logique de <b>rentabilité</b>
Rend compte de la vélocité	Rend compte de l'impact organisationnel
Pose la question : « Qu'est-ce que vous voulez ? »	Pose la question : « Quel est le coût du <b>délai</b> ? »
Mesuré par : les extrants	Mesuré par : les résultats

# 4. Étude de cas

17

- ▶ Contexte: votre mandataire vous demande d'automatiser un processus d'octroi et de traitement de demande pour un service facturé.
- ▶ Analyste tactique?
- ▶ **Qu'est-il arrivé?**

# Résultat

18

- ▶ L'analyste défend les livrables, le flux, les données.
- ▶ Ce qui n'avait pas été quantifié :
  - ▶ Le délai de récupération des recettes
  - ▶ Les effets d'un déploiement plus lent
  - ▶ Le coût de l'inaction
  - ▶ Le coût d'attendre une solution « parfaite »

**Le résultat** : Sans indicateurs financiers pour justifier l'investissement  
projet = **dépense opérationnelle** (à couper)  
et non une **protection de capital** (à financer).

# Recadrage

19

- ▶ Même situation. Réponses différentes

« Construire sur mesure ajoute 6-8 mois de délai. À notre taux actuel, ce délai représente 200 000 \$ **en revenus non capturés**. L'achat externe est une décision de rentabilité. »

« Notre processus manuel maintient notre délai de recouvrement à 90 jours. La norme est de 30 jours. L'automatisation protège nos fonds immédiatement. »

Voici les trois éléments du carnet classés selon leur Coût d'inaction mensuel. Le premier nous coûte 40 000 \$ par mois en gaspillage de main-d'œuvre. Par où commençons-nous ? »

- ▶ **Le résultat** : Le débat prend fin. La décision est prise. Le budget est sécurisé.

# Réalisation

20

- ▶ Techniquement, c'était un succès.
- ▶ Stratégiquement, c'était une occasion manquée.
  - ▶ Non pas parce que la solution était mauvaise, mais parce qu'on n'avait pas les outils pour défendre les décisions avec langage fiscal.

- ▶ **Les concepts que notre analyste aurait dû connaître?**

# 6. Le coffre à outil

## *du directeur stratégique*

21

- ▶ L'analyse des coûts et des bénéfices
- ▶ Aller au-delà des calculs de métriques
- ▶ Montrer comment une métrique contribue à l'analyse des coûts et bénéfices
  - ▶ ET SURTOUT comment ça aide la priorisation du portefeuille.

# 6. Le coffre à outil

## du directeur stratégique

22

Nov  
Cho

Concept	Question	Usage
VAN Valeur actuelle nette	Est-ce que cet investissement rapporte plus qu'il ne coûte, en dollars d'aujourd'hui ?	Justifier ou tuer un projet
CI Coût de l'inaction	Combien ça nous coûte de ne pas décider maintenant?	Prioriser les initiatives
DSO Délai de recouvrement	Combien de jours entre la livraison du service et l'encaissement ?	Pour démontrer l'impact d'un processus manuel
Vélocité stratégique	Sommes-nous capables de livrer cette valeur avant qu'elle ne devienne obsolète?	Protéger l'efficacité des ressources

# Formule coût de l'inaction

▶ Perte causée par le statu quo

▶  $CDI = ( \text{Pertes} +$

$\text{Coût d'opportunité} +$   
 $\text{Risques} ) \times \text{Temps}$

# Concepts

24

- ▶ Connaissez votre industrie...
- ▶ Lisez votre plan stratégique!
- ▶ Quelle est votre monnaie?
- ▶ C'est là que se situe votre nouveau mandat de « traduction »

# L'immunité stratégique

25

- ▶ Anticiper et naviguer les défis stratégiques
- ▶ La capacité de construire la confiance et de favoriser le dialogue en menant chaque conversation avec l'impact financier plutôt qu'avec une opinion.
- ▶ Trois scénarios :

La question qu'on vous pose	La réponse tactique	La réponse stratégique
Pourquoi ce projet est-il prioritaire ?	Nous avons reçu une demande.	
Comment ce projet va-t-il nous aider?	Le processus sera plus rapide.	
Quel est le budget nécessaire?	Voici les estimés.	

# Une revue du rôle de l'analyste d'affaires

De : exécutant et  
preneur de commandes



À : stratège et  
architecte de valeur

# Sondage

27

► Quelle est la compétence #1 requise d'un leader stratégique actuellement ?

1. Déployer les initiatives IA avant les concurrents.
2. Arrimer l'intégration technologique complexe à la résilience financière.
3. Optimiser la vitesse des livrables via des cadres méthodologiques agiles.
4. Prioriser la culture d'innovation pour attirer et retenir les talents technologiques.

# 7. Appel à l'action

28

- ▶ Quoi faire dès la semaine prochaine
- ▶ Auditer
- ▶ Comment? vers Pourquoi?

# Appel à l'action

29

- ▶ Subordonner les fonctionnalités/tech par la mission.
- ▶ Présenter des audits de valeur financière.
- ▶ Standardiser la justification par la performance.
- ▶ Intégrer les piliers et indicateurs de performance dans chaque charte de projet.
- ▶ Connaître les métriques de notre domaine.

# Dans les prochaines 24 h

30

- ▶ Identifiez un projet/processus/initiative en cours dans votre organisation.
- ▶ Posez cette question unique : « Quel est le coût mensuel de ne rien changer ? »
- ▶ Mettez un chiffre dessus. Partagez-le avec une direction stratégique.

# Conclusion

31

► Mot de clôture

# Ressources à explorer

32

- ▶ BABOK v3, Chapitre 6, domaine de connaissances 4 : Analyse stratégique (fondation)
- ▶ Rapport WEF sur les risques mondiaux 2026 (contexte)
- ▶ Prévisions Gartner TI 2026 (levier)
- ▶ La stratégie :
  - ▶ Strategor : La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale, Albino-Pimentel.
  - ▶ Stratégique, Frery, 13e éd.
  - ▶ L'Exécution : La discipline pour atteindre ses objectifs, Bossidy et Charan.
- ▶ Les concepts de base en finance et les métriques:
  - ▶ Comprendre la finance pour les non-financiers et les étudiants, Berman et Knight.
  - ▶ Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Pierre Voyer.

# Questions