

Chapitre 1

Qui est qui ? Qui fait quoi ?

1.1 L'affaire, c'est quoi ?

On appelle affaire toute opération qui consiste à étudier, réaliser et vendre à un organisme client un produit spécifique qui n'existait pas jusqu'alors sous cette forme-là ou dans ce contexte-là. L'affaire se caractérise souvent par un volume financier important, une complexité technologique et un certain caractère d'urgence.

Ainsi, lorsque la ville de Rouen veut construire un parc d'activités innovant et lance un appel d'offres pour sa réalisation, on parle d'affaire.

À l'opposé de l'affaire, les produits généralisables sont des produits conçus à l'avance pour satisfaire des besoins répétitifs et généralisables identifiés par un nom, une marque. C'est l'anti-affaire.

1.2 L'ingénierie d'affaires

L'ingénierie d'affaires est l'ensemble des techniques commerciales et humaines d'approche et de vente permettant de conclure une affaire. L'affaire quant à elle constitue une opportunité de vente et de réalisation sous forme de prestations d'ingénierie ou d'équipements techniques, évaluée par un cocontractant comme rentable économiquement.

1.3 L'ingénieur d'affaires ou IAF

L'ingénieur d'affaires assure les contacts avec la clientèle aussi bien dans la phase préliminaire des contrats que durant leur déroulement et après leur achèvement. Il participe à la préparation des offres, aux négociations commerciales. Il intervient le plus souvent dès l'amont des projets, mais suit l'affaire durant toute sa réalisation. La démarche et les méthodes de management de projet lui permettent de vérifier s'il est possible d'adapter la solution qu'il propose à son client et de la réaliser dans les délais

et avec le budget qu'il est disposé à accepter. Il négocie, présente, coordonne l'affaire aussi bien chez le client que dans l'entreprise ou chez ses partenaires.

En d'autres termes, l'ingénieur d'affaires recueille les besoins des entreprises et participe avec les consultants techniques à l'élaboration des solutions fonctionnelles et techniques. Dans le cadre d'une opportunité d'affaire ou d'un appel d'offres, il évalue la faisabilité technico-économique, estime les ressources nécessaires en jours ou mois/hommes et pilote commercialement l'affaire jusqu'à la recette finale. Il sera aussi responsable des négociations relatives aux avenants contractuels en cas de modifications.

1.4 Critères de qualification d'une affaire

Plusieurs critères peuvent être retenus pour qualifier une affaire. **L'affaire ne se résume pas à de la vente.** Elle requiert un volume global en termes de chiffre d'affaires important, ainsi qu'un degré de complexité technique considérable. On peut retenir les critères suivants pour la qualification d'une affaire :

- ◆ un enjeu stratégique ou commercial (référence ou taille de l'entreprise cliente sur le marché, CA et position du fournisseur dans l'entreprise) ;
- ◆ la complexité de la demande comme la variété des technologies à intégrer, une réponse avec des partenaires stratégiques, la coordination de nombreux intervenants (internes et externes) ;
- ◆ le caractère d'urgence (appel d'offres, concurrence, nouveau produit).

Les critères de qualification retenus pour une affaire sont ensuite repris pour établir les objectifs et élaborer le plan d'affaire.

1.5 Le chef de projet, ou Project Manager (PM)

Cette dénomination recouvre des fonctions très différentes d'un secteur d'activité à un autre, d'une entreprise à une autre, d'un service à un autre.

1. « Le chef de projet est la personne physique chargée, dans le cadre d'une mission définie, d'assumer la maîtrise d'un projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation dans les objectifs de technique, de coûts et de délais. »
2. « La maîtrise d'un projet est l'ensemble des actions permettant de dominer le déroulement d'un projet et son optimisation, depuis la définition des objectifs jusqu'à la réalisation complète de l'ouvrage ¹. »

1. Source : *Le dictionnaire du management de projet*, AFITEP, Afnor 2000

Après avoir clarifié et fait approuver les objectifs du projet et son cadre de référence (la mission), le chef de projet pilote son exécution dans les axes qualité/performances, budget et durée, jusqu'à la recette du produit attendu. Il organise l'effort : le plan de charges en est une des résultantes. Il anime les intervenants qui vont travailler sur les différentes tâches. Il assure les échanges d'informations dans l'équipe, avec sa hiérarchie, avec son client. Il contrôle les écarts entre ce qu'il a prévu, ce qui est réalisé et ce qui reste à faire.

Le Project Manager ou chef de projet est la personne qui, du point de vue du client, a la responsabilité du pilotage de l'affaire. S'il est externalisé, il se confond avec un ingénieur d'affaires de type V2, encore appelé ingénieur projet. S'il appartient au client, ce sera l'interlocuteur privilégié de l'IAF durant toute la phase de réalisation du projet. Dans certaines entreprises, les deux protagonistes, à savoir le chef de projet et l'ingénieur d'affaires, sont associés au sein d'une structure projet, en binôme, le premier s'occupant du pilotage technique du projet et le deuxième ayant à sa charge tous les aspects liés aux négociations et aux relations avec les membres du spectre.

1.6 Autres définitions

1.6.1 Maître d'ouvrage ou MOA

Le MOA est la personne pour le compte de laquelle est produit l'ouvrage.

Il met à la disposition du projet les moyens matériels et humains nécessaires pour effectuer les tâches qui lui reviennent.

Son rôle est de définir l'ouvrage, de passer les marchés d'études et de réalisation, de régler les travaux réalisés, de suivre le bon déroulement des prestations et d'en assurer la recette.

1.6.2 Maître d'œuvre ou MOE

Le MOE est le fournisseur de l'ouvrage.

Il met à la disposition du projet l'infrastructure et les moyens nécessaires à son achèvement.

Sa responsabilité est de conseiller le MOA, de diriger la conception et la réalisation, d'assister le prestataire dans les procédures de recettes et de mise en œuvre, d'informer le MOA de l'avancement des travaux, d'assurer la garantie et de proposer le règlement.

Pour le bon déroulement du projet, les deux parties ont une obligation de coopération.

1.6.3 Le cocontractant ou coopérant

C'est la personne physique ou morale qui prend à sa charge la partie du programme industriel que le MOE ne peut pas piloter ; on l'appelle souvent le MOE délégué.

1.6.4 Le sous-contractant

C'est l'industriel responsable de la réalisation de parties de l'affaire qui lui sont confiées par le MOE.

1.6.5 Le sous-traitant

Il exécute les plans fournis par l'entité chargée des études, mais il exécute ses plans avec ses propres procédés.

1.6.6 Le façonnier

Il exécute les plans avec des procédés imposés.

1.6.7 Le fournisseur

Il approvisionne sur catalogue. On se fournit chez lui en éléments qui ne sont pas spécifiquement définis pour l'affaire.

À RETENIR

Le Project Manager ou chef de projet est la personne en charge de la réalisation technique du projet, dont il assure la qualité des prestations fonctionnelles et techniques.

L'ingénieur d'affaires ou IAF est la personne qui négocie pour le compte d'une entreprise prestataire les modalités de réalisation d'une affaire et en supervise, en concertation avec le PM, la faisabilité technico-économique. Il a des compétences à la fois commerciales et techniques.