

# Introduction

« Rien n'est permanent sauf le changement »  
Héraclite d'Héphèse – philosophe grec, né en – 576

L'ÈRE NOUVELLE est celle de l'accélération.

Une situation concurrentielle inédite est née de la mondialisation de l'économie et de la fin de l'avantage coût par la production de masse dans les pays développés. Les efforts des industriels occidentaux portent maintenant sur l'innovation pour créer des nouveaux marchés et développer les premiers un avantage concurrentiel déterminant.

L'accroissement de la variété de l'offre, l'accélération du rythme de renouvellement produits, l'émergence rapide de processus orientés clients n'ont qu'un seul objectif : saisir vite des nouvelles opportunités de croissance.

La prime de performance revient à la vitesse.

Un environnement industriel complexe se dessine, où les efforts portent à la fois sur la contraction des temps de conception de produits nouveaux, de développement, d'industrialisation, de renouvellement et en même temps sur l'accélération du surmesure de masse dans le respect de la qualité totale. Il faut pouvoir permettre à l'entreprise de disposer d'un outil de production suffisamment flexible et sûr pour être plus rapide et meilleur que les concurrents pour fournir de la valeur au client<sup>1</sup>.

---

1. In Bradley T. Gale, *Managing Customer Value*, The Free Press, 1994.

**Le métier de l'ingénieur d'affaires est au cœur des accélérations agitant ses clients, sa propre entreprise et son industrie.** À son poste avancé, il joue un rôle clé pour inscrire la vitesse de changement de son entreprise, de son activité, de ses processus et de ses hommes, mais aussi des stratégies commerciales et marketing dans celle d'un monde en pleine transformation.

Intégrant l'impératif de vitesse souligné par Jack Welch<sup>1</sup> : « *Lorsque la vitesse d'évolution du marché dépasse celle de l'organisation, la fin est proche* », l'ingénieur d'affaires prend la responsabilité de l'anticipation. Il est la vigie de la direction générale : il doit être capable de saisir, prévoir, anticiper les évolutions du marché ; de préparer l'entreprise en partageant l'information au plus haut niveau, et également de donner aux clients la vision qu'ils attendent d'un acteur respecté de son marché.

Face à ces nouvelles ambitions, le développement de nouvelles compétences : de leadership, d'influence et de *lobbying*, de stratégie, de finance, de marketing, et de management de projet et leur mise en œuvre dans un esprit d'anticipation deviennent essentiels.

L'ambition de cet ouvrage est donc d'aider les ingénieurs d'affaires expérimentés à prendre de la hauteur, à faire grandir leurs compétences et à gagner en anticipation et en vitesse sur le management de ces transformations afin d'en faire de véritables opportunités de croissance.

Cet ouvrage est structuré autour de sept chapitres dévoilant les secrets de l'anticipation et de la vitesse pour les ingénieurs d'affaires :

**Chapitre 1. – Appuyez-vous sur les nouvelles attentes.** Comment identifier avant ses concurrents les attentes latentes de ses clients pour s'en servir de points d'appuis dans le processus de création de valeur ?

**Chapitre 2. – Préparez-vous à changer les règles.** Comment créer les conditions pour transgresser le moment venu les règles compétitives implicites pour une meilleure satisfaction de ses clients ?

**Chapitre 3. – Ciblez les champions de demain.** Comment choisir ses clients pour être en place chez les champions du marché ?

**Chapitre 4. – Soyez à l'origine des projets.** Comment se positionner stratégiquement dans les groupes de décision clients pour accélérer et faire naître les grands projets de demain ?

---

1. Président de General Electric pendant vingt ans.

**Chapitre 5. – Valorisez aujourd’hui les flux financiers de demain.**

Comment estimer, améliorer et exprimer avec conviction la valeur créée par une solution pendant sa durée de vie ?

**Chapitre 6. – Entraînez le rythme des projets.** Comment coacher la performance et les progrès de l’équipe projet pour en faire un point de référence pour des actions futures ?

**Chapitre 7. – Devenez un leader d’opinion.** Comment développer son leadership, sa vision, et animer son influence sur les acteurs du marché ?

La multiplicité des marchés, des clients, des organisations et cultures auxquels sont exposés les ingénieurs d’affaires nous a amenés à proposer une variété d’anecdotes, d’approches, de méthodes et outils concrets, mis en scène par la puissance de l’histoire vécue pour aider chacun à penser autrement, à changer de perspectives, à trouver des idées nouvelles et des leviers insoupçonnés pour conquérir et fidéliser.

Pour vous aider dans ce travail de distanciation et de recul sur votre activité, nous vous proposons au début de chaque chapitre une histoire vécue<sup>1</sup> dans des secteurs très différents (IT/télécoms, industrie, automobile, services), prétexte d’un dialogue entre deux ingénieurs d’affaires (Jacques et Pierre-Antoine) face au challenge de l’anticipation.

Chaque chapitre comprend donc trois parties :

1. **Une histoire vécue/un business case/session** de coaching informel entre deux professionnels de la vente d’affaires, Jacques et Pierre-Antoine.
2. **Une présentation des approches et méthodes** introduites par le business case.
3. **Un échange d’e-mails** entre nos deux protagonistes pour permettre au lecteur d’aller plus loin.

Nous espérons que vous trouverez dans cet ouvrage à la fois de bonnes questions à vous poser, des outils et méthodes pour guider votre réflexion et enfin l’opportunité de passer un bon moment de lecture.

Jean-Pierre LOIZEAU  
Jean-Pierre MARIACCIA  
(août 2005)

---

1. *Business case* construits en mixant des situations réelles vécues en entreprises. Par souci de confidentialité, les noms des entreprises et des acteurs ont été changés.