

Conquérir un grand compte bancaire jusque-là inaccessible

Faire entrer un acteur historiquement associé à un groupe bancaire concurrent chez un grand compte jusque-là inaccessible, puis transformer une première victoire commerciale en relation durable.

EN BREF	Secteur :	Banque · Paiement / Monétique
	Enjeu :	Conquête d'un compte stratégique
	Mission :	Appel d'offres · Pricing · Soutenance · Négociation
	Résultat :	Marché remporté · Relation stratégique durable

Le contexte

Un acteur majeur des services monétiques souhaite développer son activité auprès d'un grand groupe bancaire français avec lequel il n'entretient historiquement aucune relation commerciale.

La difficulté n'est pas seulement commerciale. L'entreprise est fortement associée à l'écosystème d'un autre groupe bancaire, directement concurrent. Elle est donc perçue davantage comme l'émanation de celui-ci que comme un prestataire multibancaire susceptible d'accompagner l'ensemble du marché.

Parallèlement, le groupe bancaire travaille depuis longtemps avec un autre prestataire, avec lequel les relations sont particulièrement établies.

Lorsqu'il décide de remettre en concurrence ses prestations et lance un appel d'offres formel, l'opportunité existe enfin. Encore faut-il réussir à transformer un candidat que le client n'aurait auparavant probablement pas consulté en une alternative crédible.

Le défi

Répondre à un appel d'offres particulièrement structuré et exigeant, tout en levant un obstacle préalable : démontrer que l'entreprise dispose non seulement des capacités industrielles et opérationnelles nécessaires, mais également d'une véritable culture multibancaire et de la capacité à accorder à ce nouveau client le même niveau d'attention qu'à ses clients historiques.

L'enjeu est donc double : construire une offre compétitive et démontrer la légitimité de l'entreprise à devenir un partenaire durable du groupe bancaire.

Mon rôle

J'interviens avec une double responsabilité, **commerciale et de pilotage de projet**, en étroite collaboration avec un membre de la direction exécutive capable d'engager l'entreprise au plus haut niveau.

Mon rôle consiste à orchestrer la réponse de bout en bout : analyser précisément le cahier des charges, mobiliser les différentes expertises internes, construire l'offre, élaborer son modèle économique et tarifaire, organiser la réponse, préparer les différentes phases de présentation et de négociation puis accompagner la mise en œuvre après contractualisation.

Ma connaissance d'environnements bancaires différents me permet également de porter une approche réellement multibancaire et de dialoguer avec un client extérieur à l'écosystème historique de l'entreprise.

La démarche

La réponse est construite de manière méthodique, exigence par exigence.

Chaque prestation demandée est analysée afin de déterminer précisément la capacité à y répondre et les éventuelles adaptations nécessaires.

La grille tarifaire particulièrement détaillée impose ensuite un travail approfondi avec les responsables des différentes unités de production. Leurs données et leurs contraintes sont recueillies, mais également challengées : coûts, méthodes de production, hypothèses et éventuels éléments oubliés sont examinés afin de construire une proposition économiquement solide.

Compte tenu des volumes potentiels, le raisonnement ne peut pas se limiter au prix unitaire. Les effets de volume sont intégrés, différents scénarios sont étudiés et les niveaux de marge sont travaillés avec le contrôle de gestion et la direction.

L'objectif est de trouver en permanence le bon équilibre entre compétitivité pour le client, rentabilité pour l'entreprise et capacité réelle de la production à tenir les engagements proposés.

Le processus de sélection s'étend sur plusieurs mois et comporte plusieurs tours, shortlists, demandes de précisions, réunions, négociations et soutenances. Le client est lui-même accompagné par des consultants et dispose d'un pilotage dédié de l'appel d'offres.

Au fil du processus, il ne suffit plus d'affirmer la capacité à délivrer : il faut la démontrer. Des rencontres avec les équipes, des visites des services et des présentations détaillées permettent progressivement de transformer la perception initiale et d'installer l'entreprise comme un candidat pleinement crédible.

Les principaux livrables

J'ai notamment produit ou piloté la production de :

- ✓ la réponse détaillée au cahier des charges ;
- ✓ la structuration des éléments de conformité et des réponses fonctionnelles ;
- ✓ la grille tarifaire détaillée ;
- ✓ les modèles et éléments de chiffrage ;
- ✓ les scénarios économiques intégrant volumes et niveaux de marge ;
- ✓ les supports de soutenance et de présentation ;
- ✓ le planning et l'organisation de la réponse ;
- ✓ les supports de négociation ;
- ✓ puis, après contractualisation, les outils de pilotage du build et les supports de suivi de la relation en run.

Ces livrables appartiennent naturellement aux entreprises concernées et ne sont ni conservés ni diffusés. Leur nature illustre néanmoins les types de productions que je suis aujourd'hui capable de reconstruire dans le cadre d'une nouvelle mission.

Le résultat

Après plusieurs mois de consultation et de négociation, l'entreprise remporte **une part significative du périmètre mis en concurrence**, aux côtés du prestataire historique.

Les volumes confiés deviennent rapidement très importants et font l'objet d'un suivi attentif afin de vérifier la réalisation des hypothèses sur lesquelles l'offre et son modèle économique ont été construits.

Au-delà du marché remporté, la relation évolue vers un **partenariat stratégique beaucoup plus large**, témoignant du changement de perception intervenu au cours du processus : d'un acteur initialement considéré comme extérieur à l'écosystème du client à un partenaire reconnu et durable.

Après la signature

Mon intervention ne s'arrête pas à la victoire commerciale.

Je reste responsable de la relation afin d'assurer la continuité entre ce qui a été vendu et ce qui doit désormais être délivré.

Certaines dispositions contractuelles nécessitent des adaptations de processus et du système d'information. Identifiées et chiffrées pendant la phase d'appel d'offres, elles doivent être mises en œuvre conformément aux engagements pris.

Je participe au suivi du **build**, puis du **run**, tout en maintenant la relation avec les interlocuteurs décisionnels et opérationnels construite pendant les mois de négociation.

Cette responsabilité se poursuit pendant plusieurs mois, puis dans la durée, afin d'accompagner l'évolution de la relation commerciale et le développement du compte.

Mots-clés

BANQUE

MONÉTIQUE

APPEL D'OFFRES

PRICING

VENTE COMPLEXE

NÉGOCIATION

BUILD & RUN

GRAND COMPTE

Ce que cette expérience révèle

Cette expérience illustre surtout ma capacité à combiner deux approches parfois séparées : le regard commercial nécessaire pour comprendre ce qu'un client attend et construire une proposition susceptible de gagner, et la rigueur méthodologique nécessaire pour s'assurer que cette proposition est économiquement viable, opérationnellement réalisable et effectivement délivrée après la signature.

Transposable aujourd'hui à...

Côté donneur d'ordre

- ✓ cadrer et rédiger un appel d'offres ;
- ✓ structurer un cahier des charges ;
- ✓ construire les grilles d'analyse et de comparaison ;
- ✓ challenger les propositions des candidats ;
- ✓ accompagner le choix et la négociation.

Côté répondant

- ✓ analyser un appel d'offres complexe ;
- ✓ piloter et structurer la réponse ;
- ✓ coordonner les contributeurs internes ;
- ✓ construire ou challenger le modèle économique et tarifaire ;
- ✓ préparer une soutenance ;
- ✓ construire les supports de négociation ;
- ✓ accompagner la contractualisation.

Après contractualisation

- ✓ sécuriser le passage de la promesse commerciale à l'exécution ;
- ✓ piloter le build ;
- ✓ organiser le suivi du run ;
- ✓ coordonner les parties prenantes ;
- ✓ accompagner le développement de la relation client.

Cette expérience est volontairement anonymisée. Les informations relevant du secret des affaires, les données économiques confidentielles ainsi que les éléments permettant d'identifier les organisations ou les personnes concernées ne sont pas divulgués.