

Conquérir un grand compte par la co-construction

Transformer une démarche de conquête commerciale en dix-huit mois de co-construction avec le client, pour faire mûrir un besoin complexe et aboutir à un modèle opérationnel réaliste, économiquement soutenable et réellement délivrable.

EN BREF	Secteur :	Banque · Paiement / Monétique
	Enjeu :	Conquérir un grand compte et faire mûrir un besoin complexe
	Mission :	Conseil · Co-construction · Pricing · Négociation
	Résultat :	Marché remporté · Gestion opérationnelle du parc confiée · Relation durable

Le contexte

Un grand groupe bancaire français souhaite structurer son dispositif autour des terminaux de paiement et s'appuyer sur un partenaire capable de prendre en charge la gestion opérationnelle d'un parc appelé à devenir important.

Le groupe maîtrise naturellement son environnement bancaire, mais dispose encore d'une expérience limitée de certains métiers très spécifiques liés aux terminaux de paiement : préparation des équipements, logistique, maintenance, assistance, interventions sur site et gestion opérationnelle du parc.

Un cahier des charges est établi et paraît initialement relativement abouti. Les premiers échanges font pourtant apparaître que certaines exigences, bien que précisément formulées, ne traduisent pas toujours la réalité opérationnelle des métiers concernés.

L'opportunité commerciale change alors de nature : il ne s'agit plus seulement de répondre à un cahier des charges pour conquérir un nouveau compte, mais d'accompagner le client dans la maturation de son propre modèle.

Le défi

La difficulté est double : construire une proposition suffisamment compétitive pour remporter l'affaire, tout en **challengeant certaines exigences sans remettre en cause la légitimité de ceux qui les ont conçues.**

Le responsable de l'activité côté client s'est fortement investi dans le projet et porte personnellement son cahier des charges. Parallèlement, les achats défendent naturellement leurs objectifs économiques.

Il faut donc parvenir à rapprocher ambitions métier, niveaux de service, contraintes opérationnelles et réalité économique pour transformer progressivement un ensemble complexe d'exigences en **un modèle réaliste, mesurable, soutenable et réellement délivrable.**

Mon rôle

Je deviens pendant environ **dix-huit mois le fil rouge commercial et opérationnel** du dossier.

J'analyse et décortique les exigences, les confronte à la réalité opérationnelle, mobilise les expertises internes nécessaires, construis les différents scénarios et participe au chiffrage et au pricing. Je mène parallèlement les échanges et négociations avec les achats tout en maintenant la relation avec le responsable métier.

Je me situe ainsi à l'interface entre **le besoin du client, les achats, le commerce, les unités de production puis les équipes projet chargées de la mise en œuvre.** Cette position me permet de conserver une vision globale du dossier tout en allant suffisamment loin dans chacune de ses composantes pour en mesurer les conséquences.

La démarche

Challenger plutôt que simplement répondre

Un principe guide la démarche : **ne jamais considérer une exigence comme impossible avant d'avoir déterminé les moyens nécessaires pour la rendre possible et leur coût.**

Un niveau de service apparemment raisonnable peut ainsi devenir très différent une fois traduit en volumes, moyens humains et techniques. La même méthode s'applique en interne lorsqu'une unité de production juge une exigence impossible.

La question devient alors : **« Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place pour que cela devienne possible, et combien cela coûterait-il ? »**

Le débat ne porte plus sur *possible ou impossible*, mais sur **le niveau de service, les moyens, le coût et la valeur apportée au client.**

Faire mûrir le besoin par le terrain

Plusieurs composantes du cahier des charges sont progressivement retravaillées et confrontées à la réalité opérationnelle.

Des rencontres et visites chez le client comme dans nos installations permettent de matérialiser les réalités de préparation, logistique, assistance, maintenance et gestion quotidienne d'un parc TPE.

Nous construisons ainsi notre réponse à mesure que nous contribuons à faire mûrir le besoin.

Une relation construite dans la durée

Pendant environ **dix-huit mois**, je conserve la responsabilité et la continuité de la relation, au rythme des analyses, réunions, chiffrages, ajustements et négociations.

La ténacité consiste ici à maintenir la dynamique d'un projet dont **le besoin continue lui-même d'évoluer pendant que la solution se construit.**

À l'issue de cette période, l'un des principaux interlocuteurs côté achats résumera spontanément notre travail : **« On a fait du bon travail ensemble. »**

Une phrase qui résume parfaitement le passage d'une relation client/fournisseur à une véritable logique de **co-construction.**

Les principaux livrables

J'ai notamment produit ou piloté la production de :

- ✓ Analyses détaillées des besoins et exigences
- ✓ Recommandations d'évolution du cahier des charges
- ✓ Simulations de niveaux de service et analyses coûts/bénéfices
- ✓ Scénarios de solution et chiffrages
- ✓ Grilles tarifaires
- ✓ Supports de présentation et de négociation
- ✓ Plannings et supports de pilotage du build
- ✓ Tableaux de bord de mise en œuvre et de suivi de la relation

Ces documents appartiennent naturellement aux entreprises concernées et n'ont pas été conservés. Leur nature illustre les types de livrables que je suis aujourd'hui capable de produire ou d'en piloter la construction.

Le résultat

À l'issue du processus, notre entreprise se voit confier **la gestion opérationnelle complète du parc de terminaux de paiement sur le périmètre convenu.**

La relation dépasse progressivement la seule exécution contractuelle. Elle se développe avec les équipes opérationnelles du réseau et ouvre également de nouveaux sujets de collaboration.

Après dix-huit mois de travail, la conquête commerciale aboutit donc non seulement à un marché significatif, mais à une relation durable construite sur **une compréhension commune du besoin et de la solution**.

Après la signature

Mon intervention ne s'arrête pas à la contractualisation. Un chef de projet prend naturellement en charge la mise en œuvre opérationnelle ; mon rôle consiste alors à **garantir la continuité entre ce qui a été vendu, négocié et promis et ce qui est effectivement construit**.

Je reste impliqué dans le pilotage du build et contribue aux tableaux de bord permettant d'en suivre l'avancement. Cette continuité préserve la connaissance accumulée pendant les dix-huit mois de négociation et permet également d'identifier progressivement de nouveaux besoins.

Mots-clés

BANQUE

MONÉTIQUE

CONQUÊTE

CO-CONSTRUCTION

SLA

NÉGOCIATION

BUILD & RUN

CONSEIL

Ce que cette expérience révèle

Cette expérience illustre ma capacité à **conquérir une affaire complexe en dépassant la seule logique de réponse commerciale** : comprendre et challenger le besoin, transformer les exigences en conséquences concrètes, rapprocher ambitions, moyens et coûts, puis permettre aux différentes parties prenantes d'arbitrer sur des bases compréhensibles.

Elle montre également ma capacité à occuper une position d'interface entre **client, achats, commerce, production et projet**, avec un objectif : mettre de l'ordre dans la complexité pour permettre la décision, la contractualisation puis la mise en œuvre.

Transposable aujourd'hui à...

Cadrage & expression du besoin

- ✓ Faire mûrir un besoin encore insuffisamment structuré
- ✓ Challenger ou enrichir un cahier des charges
- ✓ Transformer des objectifs en exigences mesurables
- ✓ Décomposer une problématique complexe

Conseil & aide à la décision

- ✓ Construire et comparer plusieurs scénarios
- ✓ Rapprocher niveaux de service, moyens, coûts et valeur
- ✓ Objectiver les arbitrages
- ✓ Challenger client, fournisseurs et équipes internes

Transformation & mise en œuvre

- ✓ Traduire un besoin en modèle opérationnel
- ✓ Coordonner métiers, achats, production et projet
- ✓ Sécuriser la continuité entre vente, contrat et réalisation
- ✓ Accompagner le build et construire son pilotage

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.