



## ETUDE DE CAS

### CRISE DE POUVOIR ET D'ALIGNEMENT INTERNE

*Quand le client devient un champ de bataille :  
crise Marketing–Commercial chez Central Telco*



**NB : Ce cas pédagogique se divise en une étude cas (1<sup>ère</sup> partie) et un jeu de rôles exécutif (2<sup>e</sup>me partie).**  
**Il a été construit sur la base de diverses missions conduites par SAC International pour des compagnies de téléphonie mobile en Afrique subsaharienne entre 2015 et 2024.**

**Il est centré sur les dynamiques de pouvoir, d'objectifs et de performance entre Marketing et Commercial dans un opérateur télécom africain.**

#### Objectifs pédagogiques

À l'issue du cas, les participants devront être capables de :

- diagnostiquer une crise de pouvoir interne,
- identifier les mécanismes de désalignement organisationnel,
- proposer des modes de pilotage intégrés,
- réfléchir à la gouvernance de la performance commerciale,
- comprendre les spécificités des marchés télécoms africains.

# 1<sup>ère</sup> partie : étude de cas

## 1. Présentation générale de l'entreprise

**Central Telco** est l'un des principaux opérateurs de téléphonie mobile en Afrique centrale. Présente dans plusieurs pays de la sous-région, l'entreprise sert plus de 15 millions d'abonnés, avec une offre couvrant la voix, la data mobile et les services financiers digitaux (mobile money).

Le marché est devenu extrêmement concurrentiel, marqué par :

- une forte pression sur les prix,
- une banalisation des offres voix et data,
- l'émergence de nouveaux acteurs low-cost,
- et des attentes clients de plus en plus élevées.

➤ **Dans ce contexte, la croissance repose moins sur l'acquisition massive que sur la monétisation, la fidélisation et l'expérience client.**

## 2. Les deux pôles en tension

### Le Directeur Marketing (CMO)

Issu d'un grand groupe international de télécommunications, le Directeur Marketing a été recruté pour transformer l'approche client et repositionner la marque.

Sa vision :

- passer d'une logique produit à une logique customer-centric ;
  - investir dans la data, l'IA et l'analytics ;
  - améliorer la valeur client (ARPU, churn, lifetime value) ;
  - bâtir une marque différenciante et émotionnelle.
- Il défend une approche stratégique, long terme, et structurante.

### Le Directeur Commercial (CSO)

Figure historique de l'entreprise, le Directeur Commercial a gravi les échelons sur le terrain. Il maîtrise parfaitement les réalités locales, les réseaux de distribution et la force de vente.

Sa priorité :

- atteindre les objectifs mensuels de ventes,
  - protéger les volumes,
  - activer rapidement des promotions et incentives,
  - conserver un contrôle fort sur les canaux et les équipes terrain.
- Il privilégie une logique court terme, orientée résultats immédiats.

### **3. Origine de la crise**

La tension entre le Marketing et le Commercial s'est progressivement cristallisée autour de trois sujets majeurs.

#### **3.1. La guerre des promotions**

Le Marketing propose :

- une rationalisation des promotions,
- une meilleure segmentation des offres,
- une personnalisation basée sur la data.

Le Commercial continue à :

- lancer des promotions agressives,
- négocier des offres spécifiques par région,
- accorder des remises non standard pour atteindre les quotas.

➤ Résultat : incohérence des offres, confusion client, dilution de la valeur.

#### **3.2. La bataille des chiffres**

Le CMO pilote :

- la valeur client,
- le churn,
- la satisfaction et l'expérience client.

Le CSO est évalué sur :

- le volume de ventes,
- le nombre de SIM actives,
- les revenus court terme.

➤ Chacun accuse l'autre de détruire la performance globale.

#### **3.3. Le contrôle des canaux**

Le Marketing souhaite :

- standardiser les parcours clients,
- digitaliser les ventes,
- réduire la dépendance aux distributeurs informels.

Le Commercial voit cela comme :

- une menace pour son pouvoir,
- une remise en cause de son réseau,
- une perte d'agilité terrain.

## 4. Le point de rupture

La crise éclate lors du lancement d'une nouvelle offre data premium.

- Le Marketing conçoit une offre segmentée, positionnée valeur.
- Le Commercial, sous pression, la transforme en promotion de masse.

Les résultats sont paradoxaux : volumes élevés, ARPU en baisse, churn en hausse, mécontentement client.

- Le DG convoque une réunion de crise.

## 5. Symptômes organisationnels

- Réunions conflictuelles
- Décisions contradictoires
- Équipes marketing et commerciales désalignées
- Perte de crédibilité vis-à-vis des partenaires
- Confusion stratégique interne

## 6. Problématique centrale du cas

**La crise est-elle une crise de personnes, de pouvoir, ou de modèle de pilotage de la performance ?**

## 7. Dilemmes stratégiques

1. Qui est propriétaire du client ?
2. Faut-il privilégier la performance court terme ou la valeur long terme ?
3. Comment aligner marketing et commercial sans neutraliser l'un ou l'autre ?
4. Quels KPI communs pour sortir de la logique de silos ?
5. Faut-il arbitrer par la structure ou par la culture ?

## 8. Options stratégiques envisagées

### Option 1 – Arbitrage autoritaire du DG

- Clarification des rôles
- Risque de frustration durable

### Option 2 – Redéfinition des KPI et des incentives

- KPI partagés (ARPU, churn, NPS)
- Bonus communs

### Option 3 – Création d'une direction Customer Experience

- Neutralisation du conflit
- Risque de complexité organisationnelle

### Option 4 – Maintien du statu quo

- Risque élevé de destruction de valeur

## 9. Questions pédagogiques pour dirigeants

1. Comment concilier logique terrain et vision stratégique ?
2. Les conflits marketing–commercial sont-ils inévitables ?
3. Quels KPI favorisent réellement la création de valeur ?
4. Le digital peut-il résoudre un problème de gouvernance interne ?
5. Quelle posture de leadership pour le CEO ?

### Message clé pour dirigeants

*Dans les marchés sous pression, la valeur ne se détruit pas à l'extérieur, mais souvent à l'intérieur.*

=====

## 2<sup>ème</sup> partie : Jeu de rôles exécutif

### 1. Objectifs pédagogiques du jeu de rôles

À l'issue de l'exercice, les participants devront être capables de :

- comprendre les racines profondes des conflits Marketing–Commercial ;
- analyser l'impact des KPI, incentives et modes de pilotage sur les comportements managériaux ;
- expérimenter les jeux de pouvoir internes dans un contexte de forte pression concurrentielle ;
- concevoir des mécanismes d'alignement durable entre fonctions clés ;
- réfléchir à leur propre posture de dirigeant face aux conflits transversaux.

### 2. Format général

- **Public cible** : DG, membres de COMEX, directeurs marketing, commerciaux, CX, finance
- **Durée totale** : 2h30 à 3h
- **Nombre de participants** : 8 à 14
- **Méthode** : jeu de rôles + arbitrage stratégique + débrief

### 3. Scénario de départ (brief commun)

Central Telco traverse une phase critique. La concurrence s'intensifie, les marges se réduisent et les indicateurs clients se dégradent. Une crise ouverte oppose le Directeur Marketing et le Directeur Commercial. Le Directeur Général a convoqué une réunion stratégique exceptionnelle pour « remettre de l'alignement » et décider de la suite à donner.

Chaque participant reçoit ensuite un brief de rôle confidentiel.

## 4. Répartition des rôles (briefs synthétiques)

### Rôle 1 – Directeur Général (CEO)

#### Mission officielle

Assurer la performance globale et arbitrer les conflits internes.

#### Position personnelle

Vous êtes excédé par les querelles de silos. Vous voulez des résultats, vite.

#### Objectifs cachés

- Forcer un alignement rapide
- Éviter une perte de crédibilité vis-à-vis du Groupe
- Tester la maturité de votre COMEX

### Rôle 2 – Directeur Marketing (CMO)

#### Mission officielle

Développer la valeur client et la marque.

#### Position personnelle

Vous estimez que le Commercial détruit la valeur par des promotions incontrôlées.

#### Objectifs

- Reprendre la main sur la stratégie client
- Imposer des KPI long terme
- Faire reconnaître la valeur de la data et du marketing stratégique

### Rôle 3 – Directeur Commercial (CSO)

#### Mission officielle

Atteindre les objectifs de ventes et de revenus.

#### Position personnelle

Vous considérez le Marketing comme déconnecté du terrain et des réalités locales.

#### Objectifs

- Préserver votre autonomie sur les canaux
- Maintenir des objectifs simples et atteignables
- Protéger votre réseau de distribution

### Rôle 4 – Directeur Financier (CFO)

#### Mission officielle

Garantir la rentabilité et la soutenabilité financière.

#### Position personnelle

Les volumes augmentent mais la marge s'érode dangereusement.

### **Objectifs**

- Réduire la dilution de l'ARPU
- Introduire une discipline économique
- Soutenir une solution mesurable

### **Rôle 5 – Directeur Expérience Client (CXO)**

#### **Mission officielle**

Améliorer la satisfaction et la fidélité client.

#### **Position personnelle**

Le client subit les incohérences internes.

### **Objectifs**

- Introduire une vision parcours client
- Aligner Marketing et Commercial autour du client
- Imposer des indicateurs de qualité

### **Rôle 6 – Responsable Réseau de Distribution (optionnel)**

#### **Mission officielle**

Animer et sécuriser les canaux terrain.

#### **Position personnelle**

Les décisions centrales compliquent le travail du terrain.

### **Objectifs**

- Défendre la flexibilité locale
- Préserver la motivation des distributeurs
- Éviter une recentralisation excessive

## **5. Déroulé du jeu de rôles**

### **Phase 1 – Préparation individuelle (15 minutes)**

Chaque participant :

- lit son brief,
- identifie ses lignes rouges,
- prépare ses arguments et concessions possibles.

### **Phase 2 – Réunion COMEX de crise (45 minutes)**

#### **Objectif collectif**

Trouver un mode de fonctionnement viable entre Marketing et Commercial.

#### **Contraintes**

- Résultats du trimestre en baisse
- Pression du Groupe
- Arbitrage attendu à la fin de la réunion

Les débats doivent porter sur :

- la propriété du client,
- les KPI et incentives,
- le rôle des canaux,
- la gouvernance des offres.

### Phase 3 – Inject stratégique (15 minutes)

Le facilitateur introduit un événement perturbateur : Un concurrent lance une offre data agressive et gagne rapidement des parts de marché sur les segments jeunes.

Les participants doivent ajuster leur position.

### Phase 4 – Décision finale (20 minutes)

Le groupe doit produire :

- une **décision claire** (organisation, KPI, gouvernance),
- un **plan d'actions à 90 jours**,
- un **message managérial** aux équipes Marketing et Commercial.

## 6. Livrables attendus

- Matrice de responsabilités Marketing / Commercial
- Liste de KPI communs
- Schéma de gouvernance des offres et promotions
- Message interne d'alignement

## 7. Débrief pédagogique (45 minutes)

### Questions clés de débrief

1. Où le conflit est-il réellement né ?
2. Les KPI actuels encouragent-ils les bons comportements ?
3. Le client est-il un objectif partagé ou un territoire disputé ?
4. Quelle posture du DG a été la plus efficace ?
5. Que retenir pour votre propre organisation ?

## 8. Messages clés à faire émerger

- Les conflits Marketing–Commercial sont souvent **systémiques**, pas personnels.
- Les KPI créent les comportements.
- Sans arbitrage clair, le client devient une victime collatérale.
- L'alignement est une responsabilité du top management.

## 9. Message final pour participants

*Quand le Marketing et le Commercial ne parlent pas le même langage, le client écoute... et part.*

*Cas rédigé par l'équipe de SAC Academy*