

## Note Pédagogique

Etude de Cas SYPHAX Airlines:  
«Grande ambition» ou «Pari dangereux » ?

- **Mots clés** : Stratégie, Ethique des affaires, Syphax Airlines, Mohamed Frikha, Telnet.

- **Résumé** :

Début 2011, au lendemain de la révolution, Mohamed Frikha, PDG de Telnet Holding et grand passionné d'aviation, décide d'investir dans le transport aérien en lançant Syphax Airlines avec un capital initial de 10 millions de dinars. Créer une compagnie aérienne dans un contexte postrévolutionnaire semblait pour certains un signe de courage et de patriotisme. Pour d'autres cela semblait plutôt un pari dangereux en raison de la grande instabilité du climat politique et économique et la faible fréquentation touristique. Faisant face à de multiples défis, notamment ses querelles avec le transporteur national, les ambitions politiques mal maîtrisées de son propriétaire, le contexte national et international très défavorable, la jeune compagnie, sans grande immunité, sombre dans la tourmente et jette de la grisaille sur Telnet en tirant le titre Telnet vers le bas. Dernier coup dur, l'annonce de l'IATA de suspendre toutes ses activités avec Syphax Airlines. Face à ce désarroi, Mohamed Frikha s'interroge sur les orientations stratégiques possibles qu'il devrait suivre afin de sauver sa compagnie en cherchant les solutions adéquates à même de la remettre sur les rails.

- **Key Words**: Strategy, Business Ethics, Syphax Airlines, Mohamed Frikha, Telnet.

- **Abstract**:

In early 2011, after the revolution, Mohamed Frikha, already CEO of Telnet Holding (software and high technology) and general aviation enthusiast, decided to invest in air travel by launching Syphax Airlines with an initial capital of 10 million dinars. Creating an airline company in a post-revolutionary context seemed to some a sign of courage and patriotism. For others it seemed rather a dangerous gamble because of the instability of the political and economic climate and the low tourist activity. Facing its multiple disputes with the national company "Tunisair", its owner's poorly controlled political ambitions, and a very unfavorable national and international context, the young company, with little immunity, dark in turmoil and sheds gloom over Telnet pulling the Telnet way down. Last blow, the IATA's announcement to suspend all its activities with Syphax Airlines. Given this confusion, Mohamed Frikha wonders about the possible strategic directions that should be followed in order to save his company by seeking appropriate solutions to put it back on track.

## - Domaine disciplinaire de la ressource:

Stratégie, Gouvernance, Ethique des Affaires.

## - Publics Cibles :

- Le cas peut être utilisé sans questionnement pour des étudiants de Master 1 et 2 (Professionnel ou de Recherche) en école supérieure de Commerce/Gestion ou des étudiants des écoles d'ingénieurs.
- Le cas peut être utilisé avec questionnement pour les étudiants de Licences (L3) en école supérieure de Commerce/Gestion.

Questions proposées :

### Questions de 1 à 7 (Stratégie de l'entreprise et Gouvernance)

- 1- *La décision de Mr Frikha de lancer une compagnie aérienne dans un contexte postrévolutionnaire était-elle une bonne ou une mauvaise décision ?*
- 2- *Comment jugez-vous la stratégie de développement pour laquelle a opté Med Frikha dans la conduite de ses affaires ?*
- 3- *Réalisez un diagnostic stratégique de Syphax Airlines ainsi qu'une analyse de sa branche d'activité.*
- 4- *Comment jugez-vous la décision d'introduire Syphax Airlines en Bourse la même année de sa création ?*
- 5- *Quelles sont selon vous les raisons qui ont conduit Syphax Airlines à cette situation de crise ?*
- 6- *Analysez les liens entre Telnat et Syphax Airlines en termes de synergies et de rapports capitalistiques et Donnez des propositions afin d'éviter d'éventuelles appréciations négatives de ces rapports par les opérateurs financiers.*
- 7- *Quelle stratégie proposez-vous pour le sauvetage de la compagnie?*

### Questions de 8 à 13 (Gouvernance et Ethique des Affaires )

- 8- *Plusieurs analystes émettent des soupçons de malversations dans l'introduction boursière de Syphax Airlines : qu'en pensez-vous ? Développez des arguments solides qui appuient votre position.*
- 9- *Quel est, selon vous, le degré de compatibilité entre : les statuts d'Homme d'affaires, d'Homme politique et de PDG/Actionnaire d'une entreprise? Discutez le cas de Mohamed Frikha.*
- 10- *Quelles valeurs et principes sont à l'origine du choix de Mohamed Frikha de ne pas servir des boissons alcoolisées à bord de ses avions ? Discutez ce choix.*
- 11- *Quelle position tenez-vous par rapport à la polémique autour de l'application du régime de redressement prévu par la loi 95 au cas de Syphax Airlines ?*
- 12- *Y-a-t-il, selon vous, incongruité dans la nomination d'un ancien ministre des transports, à la tête de la Direction Générale de Syphax Airlines ?».*
- 13- *Analysez cette nomination selon les approches « Utilitariste » et « Déontologique ».*

## - Objectifs pédagogiques :

Le cas de Syphax Airlines se propose de traiter la problématique de la difficulté des choix stratégiques et de leur impact sur la viabilité d'une affaire. Les ambitions des dirigeants sont certes des catalyseurs et des repères dans l'orientation stratégique mais peuvent aussi se transformer en paris dangereux.

Le cas traite aussi des enjeux éthiques relatifs à la gouvernance d'entreprises ayant des rapports capitalistiques et aussi des rapports entre la politique et les affaires.

L'analyse permettra aux apprenants de discuter des différents choix et circonstances qui ont amené au lancement de la compagnie Syphax Airlines, à son introduction en bourse, à la suspension de la cotation de son titre en bourse, à la cessation provisoire de son activité, et à son redressement dans le cadre de la loi 95-34.

Seront ainsi discutées:

- 1- La gouvernance, les choix stratégiques et la conduite des affaires dans le cas de Syphax et ses rapports capitalistiques avec Telnet Holding.
- 2- Les raisons de l'échec : Erreurs possibles au niveau du Business Model, Excès d'ambition, Erreurs de prévision ou conjoncture défavorable ?
- 3- Le rapport de la Politique aux Affaires et les enjeux éthiques

## - Pré requis Pédagogiques

- 1) Cours de Politique Générale/Stratégie de l'entreprise
- 2) Cours d'éthique des Affaires/RSE

## - Outils d'analyse :

Titres des annexes en pièces jointes :

### **Annexe (1)- Evolution des Titres de Telnet Holding et de Syphax Airlines**

- a) **Annexe (1-a)-** Evolution des titres Telnet holding
- b) **Annexe (1-b)-** Evolution des titres Syphax Airlines

### **Annexe (2)- Communiqué de Presse de Telnet Holding en date du 17/02/2012**

### **Annexe (3)- Communication Financière de Telnet Holding du 19 Mai 2014**