



ETUDE DE CAS

CRISE DE LEADERSHIP ET DE GOUVERNANCE

*Quand le cockpit se divise :
crise au sommet d'Africa Skyways*



NB : Ce cas pédagogique se divise en une étude cas (1^{ère} partie) et un jeu de rôles exécutif (2^{ème} partie). Il a été construit sur la base de diverses situations de management et de leadership observées par SAC International lors de ses missions.

Il est centré sur les dynamiques de pouvoir, d'objectifs et de performance entre les Directeurs Généraux et les Présidents de Conseil d'Administration dans de nombreuses entreprises parapubliques en Afrique.

Objectifs pédagogiques du cas

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

- diagnostiquer une crise de gouvernance,
- distinguer conflit de personnes et conflit de rôles,
- proposer des mécanismes de régulation adaptés,
- comprendre les spécificités du leadership dans les entreprises africaines à enjeux publics,
- réfléchir à leur propre posture de dirigeant.

Présentation générale de l'entreprise

Africa Skyways est une compagnie aérienne panafricaine basée en Afrique de l'Ouest, opérant des vols régionaux et internationaux vers l'Europe et l'Afrique centrale. Crée il y a plus de vingt ans, l'entreprise joue un rôle stratégique dans la connectivité régionale et bénéficie d'un fort soutien institutionnel, notamment via des participations publiques et para-publiques.

L'entreprise emploie près de 3 000 collaborateurs et transporte plus de 2 millions de passagers par an. Elle évolue toutefois dans un environnement fortement contraint : hausse du prix du carburant, pression concurrentielle des compagnies du Golfe et des low-cost, exigences réglementaires strictes, et attentes élevées des États actionnaires.

1^{ère} partie : Etude de cas

1. Le duo au sommet : deux visions qui s'opposent

Le Directeur Général (DG)

Nommé il y a trois ans, le Directeur Général est un dirigeant expérimenté, formé à l'international, ayant exercé dans plusieurs groupes de transport et de logistique. Son mandat est clair : *redresser la performance opérationnelle et financière de la compagnie*.

Il prône :

- une rationalisation des coûts,
- une modernisation de la flotte,
- une discipline opérationnelle accrue,
- une gouvernance managériale plus autonome vis-à-vis des considérations politiques.

Le Président du Conseil d'Administration (PCA)

Le PCA est une figure influente du paysage institutionnel national. Ancien haut fonctionnaire, il est perçu comme le garant de l'intérêt public et de la stabilité sociale de l'entreprise.

Sa priorité est de :

- préserver l'emploi,
- maintenir le rôle stratégique national de la compagnie,
- conserver un contrôle étroit du Conseil sur les décisions majeures.

2. Genèse de la crise

Pendant les deux premières années, la collaboration entre le DG et le PCA semble fonctionner, malgré des tensions latentes. La crise éclate progressivement autour de plusieurs décisions structurantes :

2.1. La restructuration des lignes déficitaires

Le DG propose de fermer plusieurs lignes intérieures structurellement déficitaires et de redéployer les avions vers des routes régionales plus rentables.

Le PCA s'y oppose fermement, invoquant :

- la mission de service public,

- les pressions politiques locales,
- le risque de tensions sociales.

2.2. Le plan de réduction des coûts

Le DG lance un plan visant à :

- renégocier certains contrats fournisseurs,
- revoir les accords avec les syndicats,
- externaliser certaines fonctions non critiques.

Le PCA considère que ces mesures sont « socialement explosives » et demande au DG de suspendre le plan sans passer par le Conseil.

2.3. Le rôle du Conseil d'Administration

Progressivement, le PCA :

- intervient directement auprès des directeurs exécutifs,
- court-circuite la ligne hiérarchique,
- impose des décisions opérationnelles au nom du Conseil.

Le DG se sent fragilisé et estime que son autorité est remise en cause.

3. Le point de rupture

La situation atteint un point critique lorsqu'un audit interne révèle :

- une détérioration rapide de la trésorerie,
- des retards de maintenance liés à des arbitrages non alignés,
- une désorganisation croissante des équipes.

Les cadres intermédiaires ne savent plus à qui rendre compte. Les décisions sont contradictoires. La confiance s'érode.

4. Conséquences visibles

- Baisse de la ponctualité des vols
- Dégradation de l'expérience client
- Tensions sociales accrues
- Perte de crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers
- Risque réputationnel pour l'État actionnaire

5. La problématique centrale du cas

La crise est-elle avant tout une crise de personnes, de leadership, ou de gouvernance ?

Cette question est volontairement laissée ouverte aux participants.

6. Dilemmes stratégiques à résoudre

Les dirigeants doivent répondre à plusieurs dilemmes critiques :

1. Qui décide réellement de la stratégie dans une entreprise à forte participation publique ?
2. Jusqu'où le PCA peut-il intervenir dans l'opérationnel ?
3. Le DG peut-il réussir sans une autonomie réelle ?
4. Comment arbitrer entre performance économique et mission de service public ?
5. Faut-il changer les personnes ou les règles du jeu ?

7. Options stratégiques possibles

Option 1 – Maintien du statu quo

Risques :

- paralysie décisionnelle,
- aggravation des pertes,
- crise sociale.

Option 2 – Clarification formelle des rôles

- redéfinition des prérogatives DG / Conseil,
- renforcement des comités du Conseil,
- charte de gouvernance.

Option 3 – Médiation externe

- recours à un médiateur indépendant,
- alignement des visions stratégiques,
- restauration de la confiance.

Option 4 – Changement de leadership

- départ du DG ou du PCA,
- signal fort mais coûteux politiquement.

8. Questions pédagogiques pour dirigeants

1. Où se situe la frontière entre gouvernance et management ?
2. Comment adapter les standards de gouvernance internationaux aux réalités africaines ?
3. Quelle posture de leadership pour un DG dans un environnement institutionnel complexe ?
4. Le PCA est-il un contre-pouvoir ou un co-dirigeant ?
5. Quels mécanismes de prévention auraient pu éviter cette crise ?

Message clé pour dirigeants

Dans les organisations complexes, la performance ne dépend pas seulement de la stratégie, mais de la clarté des rôles, de la confiance et de la qualité du leadership au sommet.

=====

2^{ème} partie : Jeu de rôles exécutif

Qui pilote l'avion ? – Africa Skyways

1. Objectifs pédagogiques du jeu de rôles

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

- distinguer clairement gouvernance, leadership et management ;
- comprendre les zones de tension naturelles entre DG et PCA dans les entreprises africaines à forte dimension institutionnelle ;
- expérimenter les conséquences concrètes d'un conflit non régulé au sommet ;
- identifier des mécanismes de résolution et de prévention des crises de gouvernance ;
- réfléchir à leur propre posture de dirigeant ou d'administrateur.

2. Format général du jeu

- **Public cible** : dirigeants, membres de COMEX, administrateurs, hauts potentiels
- **Durée totale** : 2h30 à 3h
- **Nombre de participants** : 8 à 15 (adaptable)
- **Méthode** : jeu de rôles + débrief stratégique

3. Scénario de départ (brief commun)

Les participants sont informés de la situation suivante :

Africa Skyways traverse une phase critique. Les résultats financiers se dégradent, les tensions sociales augmentent et l'organisation est fragilisée par une crise de leadership au sommet. Le Conseil d'Administration a convoqué une réunion exceptionnelle pour « clarifier la situation » et décider de la suite à donner. Chaque participant reçoit ensuite un brief de rôle confidentiel.

4. Répartition des rôles

Rôle 1 – Directeur Général (DG)

Mission officielle

Redresser la performance opérationnelle et financière de la compagnie.

Position personnelle

Vous estimez que votre autorité est affaiblie par les interventions répétées du PCA et que l'entreprise court un risque majeur si les décisions ne sont pas clarifiées.

Objectifs cachés

- Obtenir une autonomie managériale claire
- Faire valider votre plan de transformation
- Éviter d'être désavoué publiquement

Rôle 2 – Président du Conseil d'Administration (PCA)

Mission officielle

Garantir la stabilité de l'entreprise et défendre l'intérêt des actionnaires, notamment publics.

Position personnelle

Vous considérez que le DG est trop technocratique, déconnecté des réalités sociales et politiques, et que le Conseil doit reprendre la main.

Objectifs cachés

- Conserver un contrôle fort du Conseil
- Éviter toute décision socialement risquée
- Préserver votre influence institutionnelle

Rôle 3 – Administrateur indépendant

Mission officielle

Garantir les bonnes pratiques de gouvernance.

Position personnelle

Vous constatez une confusion dangereuse des rôles et craignez une crise de gouvernance majeure.

Objectifs

- Réinstaurer des règles claires
- Proposer une médiation ou une charte de gouvernance
- Protéger la crédibilité du Conseil

Rôle 4 – Représentant de l'État actionnaire

Mission officielle

Préserver l'emploi, la continuité du service public et l'image de l'État.

Position personnelle

Vous êtes tiraillé entre les impératifs économiques et les contraintes politiques.

Objectifs

- Éviter un conflit social
- Maintenir la compagnie sous contrôle
- Gagner du temps

Rôle 5 – Directeur Financier (CFO)

Mission officielle

Assurer la viabilité financière de l'entreprise.

Position personnelle

Vous êtes inquiet de la situation de trésorerie et du manque de décisions claires.

Objectifs

- Faire prendre conscience de l'urgence financière
- Soutenir une solution pragmatique
- Éviter une crise de liquidité

Rôle 6 – Directeur des Ressources Humaines (DRH)

Mission officielle

Maintenir le climat social et accompagner le changement.

Position personnelle

Les équipes sont perdues, les syndicats s'impaticentent.

Objectifs

- Réduire les tensions internes
- Clarifier la ligne hiérarchique
- Éviter une grève majeure

5. Déroulé du jeu de rôles

Phase 1 – Préparation individuelle (15 minutes)

Chaque participant :

- lit son brief confidentiel,
- clarifie ses priorités,
- prépare ses arguments.

Phase 2 – Réunion de crise du Conseil (45 minutes)

Objectif :

Décider d'une réponse collective à la crise.

Contraintes :

- Temps limité
- Pression médiatique imminente
- Décision attendue à l'issue de la réunion

Les échanges doivent porter sur :

- la répartition des rôles DG / Conseil,
- la validation ou non du plan stratégique,
- les mesures immédiates à prendre.

Phase 3 – Événement perturbateur (inject) (15 minutes)

Le facilitateur introduit un élément nouveau :

Une agence de notation menace de dégrader la note de la compagnie si la gouvernance n'est pas clarifiée sous 30 jours.

Les participants doivent ajuster leur position.

Phase 4 – Décision finale (15 minutes)

Le groupe doit formuler :

- une décision collective,
- un plan d'actions immédiat,
- un message interne et externe.

6. Livrables attendus des participants

- Une décision formelle (maintien, clarification, médiation, changement)
- Un plan d'actions en 90 jours
- Un message de communication cohérent

7. Débrief pédagogique (45 minutes)

Questions de débrief

1. Qu'avez-vous ressenti dans votre rôle ?
2. Où la discussion s'est-elle bloquée ?
3. Quels non-dits ont pesé sur les décisions ?
4. Qu'est-ce qui relève du leadership vs de la gouvernance ?
5. Que feriez-vous différemment dans la réalité ?

8. Messages clés à faire émerger

- L'absence de clarté des rôles crée de la contre-performance.
- Le pouvoir informel est souvent plus fort que les organigrammes.
- La prévention des crises de gouvernance est un investissement stratégique.
- Le leadership africain s'exerce sous contraintes multiples, pas théoriques.

Message final pour les participants

Un avion ne peut pas être piloté par deux commandants sans règles claires.

La gouvernance n'est pas une contrainte, c'est une condition de performance.

Cas rédigé par l'équipe de SAC Academy