



■ **THEME 6 – UN MANAGEMENT EN RESTRUCTURATION, DONT LA STABILISATION SE REVELE NECESSAIRE SUR LES PROCHAINS EXERCICES**

Afin de mieux soutenir l'évolution de l'activité de la société et de faire face à une demande croissante sur le marché, le management a initié plusieurs changements au niveau de l'organisation et des outils de support, traduits, notamment, par l'intégration, en 2019, d'un nouveau système d'information et la mise en place d'un nouvel organigramme et de nouvelles fiches de postes (certaines sont prêtes, tandis que d'autres sont encore en cours de finalisation), qui permettront une affectation claire et précise des tâches de chaque poste au sein de BSB. Concernant l'organigramme, la mission de suivi de Notation n'a pas été en mesure de le collecter, pour le deuxième exercice consécutif, puisqu'il est encore en cours d'élaboration. Au vu de leur utilité pour renforcer l'efficacité de la gestion des opérations au sein de la société, la mission souligne l'importance d'accompagner ces travaux de réorganisation par des manuels de procédures formels, qui identifient et clarifient les différents processus opérationnels et les responsabilités, tout en étant cohérents avec les modules du système d'information nouvellement intégré.

Il convient de mentionner que la Direction Technique possède son propre manuel de procédures, sous l'impulsion des échanges avec Toyota, afin de garantir une certaine qualité de service aux clients de BSB. Par ailleurs, la mission a noté que l'équipe de BSB dispose d'un niveau de formation appréciable au niveau de la Direction Technique, qui tend à être constamment amélioré grâce à un partage continu des connaissances, des sessions de coaching et des formations complémentaires, notamment celles proposées par le constructeur Toyota.

La mission a noté une collaboration entre les différents responsables de départements de BSB, qui a été consolidée par la mise en place d'un ERP, Microsoft Dynamic Navision, permettant un partage plus fluide des données et fournissant aux utilisateurs des informations instantanées et fiables. La migration vers Navision a permis de centraliser les informations sur une base unique et solide, ce qui a conduit à une plus grande sécurité et à un meilleur contrôle des performances, grâce, notamment, à des tableaux de bord et des indicateurs techniques, commerciaux et financiers, facilitant le suivi quotidien des réalisations.

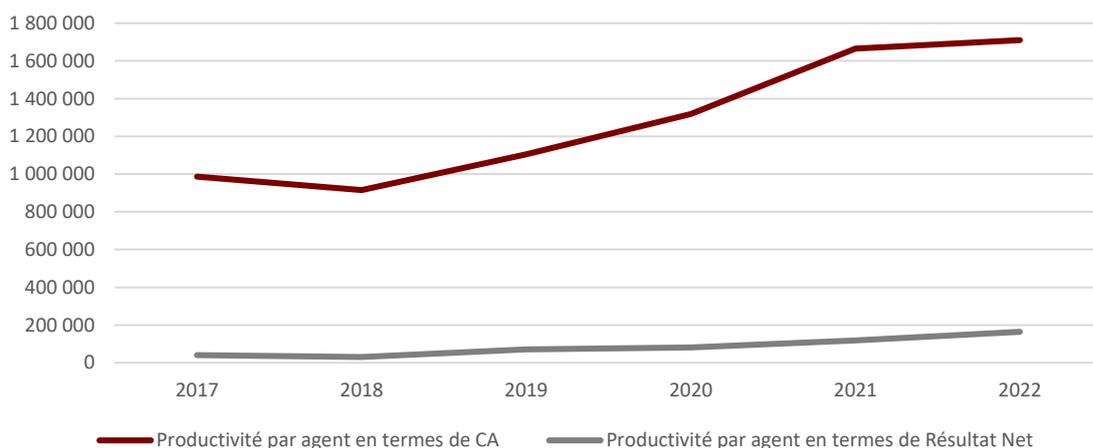
La mission a noté que plusieurs réunions sont régulièrement organisées avec la Direction Générale, afin d'assurer la planification stratégique, notamment la préparation des budgets. Dans ce cadre, la mission a pu recueillir une étude de rentabilité, élaborée au sein la Direction Contrôle de Gestion. Il est à noter que cette direction a également préparé un modèle de tableau de mesure des performances, qui sera établi sur une base mensuelle, afin de faciliter la fixation des objectifs et leur suivi.

En termes de capital humain, la mission de suivi de Notation pointe particulièrement du doigt l'organisation de la société. En effet, lors de la mission de Notation initiale, l'arrivée d'une équipe de direction fraîche et dynamique était perçue comme un signe encourageant de renouveau au sein de l'entreprise. Cependant, constater une situation similaire, seulement une année plus tard, soulève des préoccupations quant à la stabilité des ressources humaines de BSB. La répétition de ce schéma représente un élément témoignant de l'instabilité persistante au niveau du management, ce qui pourrait potentiellement impacter la continuité des stratégies mises en place et la perception extérieure de la société.

En matière de veille, la mission a noté que des études sectorielles sont effectuées au niveau de la Direction Marketing et sont, ensuite, partagées avec les autres directions pour appuyer la prise de décision. L'équipe Marketing assure, également, un monitoring du site automobile.tn, considéré comme une référence pour le secteur automobile en Tunisie. La mission a identifié d'autres travaux de veille qui sont réalisés au sein des différentes directions de BSB, notamment la veille juridique et celle relative aux appels d'offres, assurée par la Direction Juridique, Recouvrement et Appels d'offres.

La mission note, sur la période d'analyse, une performance marquée de la productivité par agent en termes de chiffre d'affaires. Ainsi, cette dernière est passée de 1,665 MTND en 2021 à 1,710 MTND en 2022, notamment au vu du développement considérable de l'activité sur les derniers exercices. La même tendance se confirme également pour la productivité en termes de Résultat Net, qui s'est établie à 0,118 MTND en 2021 et a atteint 0,164 MTND l'exercice suivant. Cela est dû à un dynamisme de plus en plus important de l'activité et de la performance de BSB.

Evolution de la productivité en termes de chiffre d'affaires et de résultat net

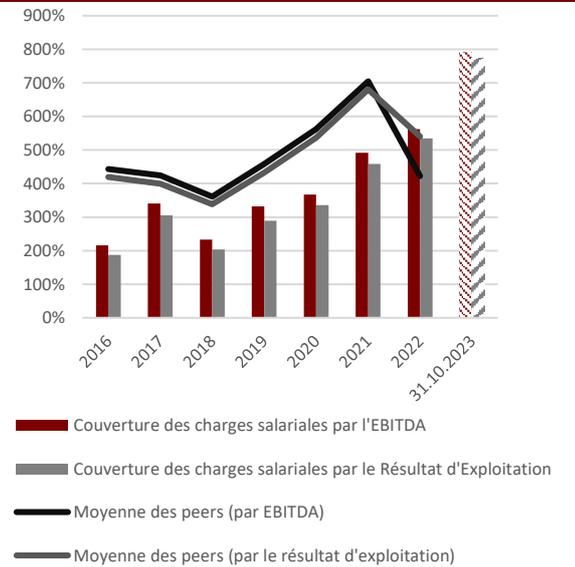


Malgré l'augmentation considérable des charges de personnel du concessionnaire entre 2021 et 2022 (+19,1% en glissement annuel), pour s'établir à 8,102 MTND, la mission a constaté une capacité de la société à couvrir ses charges salariales par le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le résultat d'exploitation à des niveaux appréciables, grâce à l'accroissement des volumes de ventes, mais aussi à l'amélioration de la rentabilité.

Taux de couverture des charges salariales par le CA



Taux de couverture des charges salariales par l'EBITDA et le Résultat d'Exploitation



La mission de suivi de Notation souligne un défi d'envergure pour BSB sur les prochains exercices, celui de stabiliser son capital humain, un pilier essentiel pour la pérennité de l'entreprise. En maintenant une équipe de direction constante, la société assure une cohérence opérationnelle, permettant une continuité dans la mise en œuvre des stratégies établies.