



■ THEME 6 – UN MANAGEMENT RESTREINT ORIENTÉ VERS LA RENTABILISATION DE L'ACTIVITÉ

Les années 2018-2020 ont représenté la période la plus critique de l'histoire de Hannibal Lease. Elles ont été marquées par une succession de crises exogènes qui ont entravé les choix stratégiques préalablement adoptés, affaiblissant, ainsi, les fondamentaux de la société de leasing. Pour répondre à cette situation, le management a revu ses orientations stratégiques en adoptant une nouvelle approche commerciale et financière.

HL présente un organigramme clair et à jour, avec des organes de suivi et de contrôle bien identifiés. Cependant, la mission de suivi de Notation a relevé une persistance de la centralisation de la gouvernance, concentrant le processus de prise de décision au sein d'un groupe restreint, augmentant, ainsi, la dépendance organisationnelle envers certains cadres de la société. De plus, il a été constaté qu'il n'y a toujours pas de direction dédiée aux ressources humaines, malgré l'importance du capital humain pour l'activité de Hannibal Lease, compte tenu de sa taille, de son positionnement et de ses objectifs en matière de déploiement commercial.

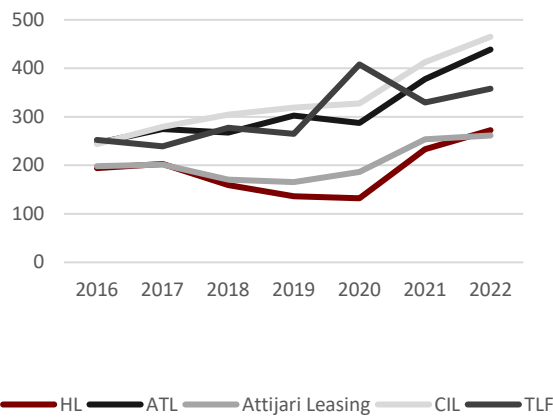
Néanmoins, la mission considère que le cercle restreint évoqué ci-haut est doté d'une efficacité à la fois managériale et opérationnelle remarquable, notamment avec les objectifs de célérité et de ciblage commercial restreint. En effet, il y a lieu de souligner que le management de HL accorde une grande importance en matière de suivi des activités de la compagnie. Suite à la crise témoignée par le secteur du leasing à partir de 2018-2019, le management a fait preuve de réactivité en changeant d'orientation stratégique : il privilégie désormais la rentabilité au détriment des parts de marché en baissant, par exemple, le montant du contrat moyen, augmentant son exposition aux petits tickets faiblement risqués. Cette stratégie est toujours d'actualité chez le leaseur et semble porter ses fruits, aussi bien en termes d'activité que de rentabilité.

L'un des plus grands projets entrepris par Hannibal Lease est son ambition de se transformer en banque digitale. Dans ce cadre, une demande d'agrément a été déposée par le leaseur auprès de la Banque Centrale de Tunisie en 2020. Ce n'est qu'en 2022 que la société a reçu une réponse négative de la part de la BCT. Néanmoins, le projet n'a pas été abandonné par le management de HL, avec la réintroduction, à moyen terme, d'une nouvelle demande auprès de la BCT.

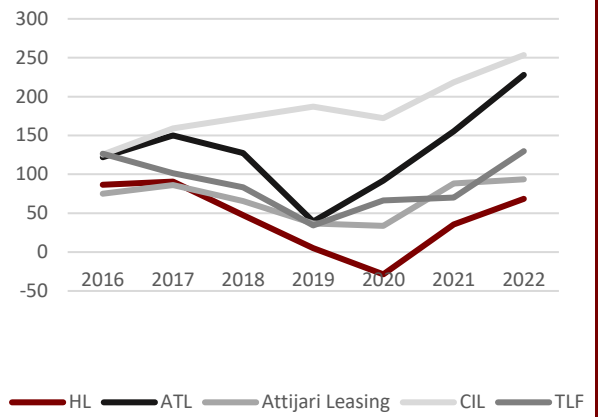
L'analyse de la productivité par agent montre des niveaux inférieurs aux concurrents, avec une tendance à la baisse de 2017 à 2020, pour connaître, par la suite, une augmentation appréciable en 2021 et 2022. Par exemple, en 2022, un agent de Hannibal Lease a contribué, en moyenne, à hauteur de 272 KTND au PNL, comparé à une moyenne de 388 KTND pour une compagnie similaire. En termes de Résultat d'Exploitation, la productivité par agent s'établit à 68,4 KTND, comparé à une moyenne de 192 KTND pour les pairs la même année.



Productivité par agent en termes de PNL

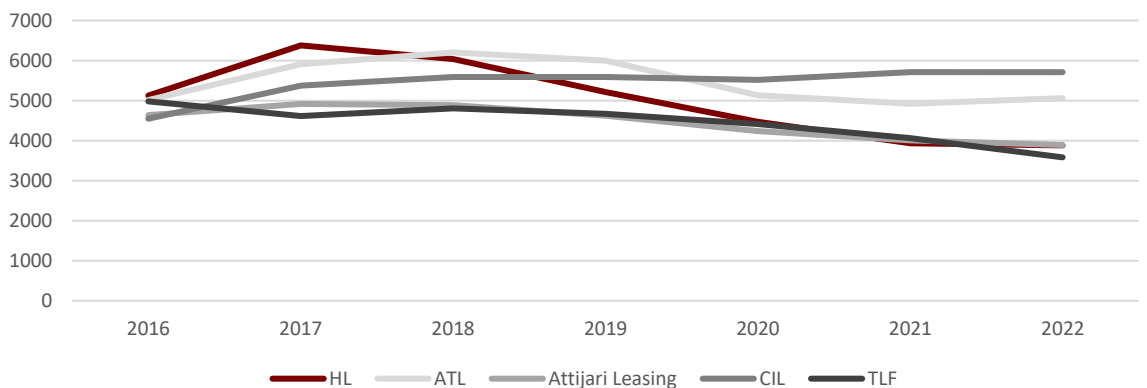


Productivité par agent en termes de Résultat d'Exploitation



Un agent de HL a octroyé, en moyenne, des crédits de leasing de l'ordre de 3 882 TND en 2022 alors qu'un agent au sein des peers a réussi à en octroyer 4 885 TND en moyenne. Cette régression s'explique, principalement, par la baisse globale des créances de leasing.

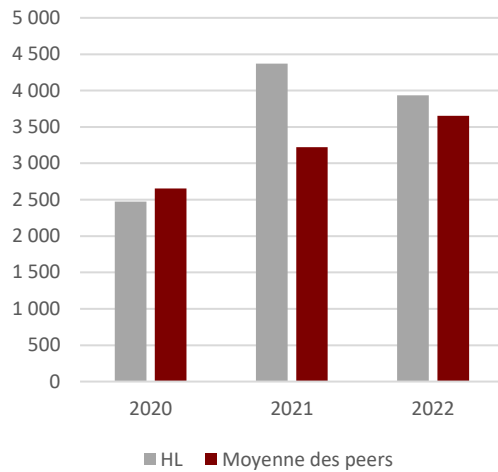
Productivité par agent en termes de Crédits de leasing



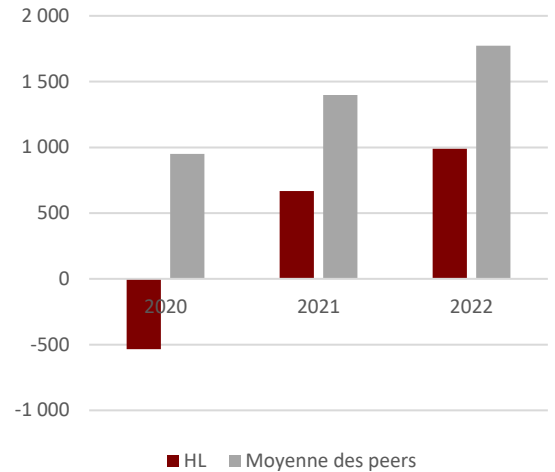
Du côté des agences, celles de Hannibal Lease sont légèrement plus productives que les agences des peers. En effet, la productivité par agence s'est élevée à 3,936 MTND en termes de PNL en 2022 contre une moyenne de 3,655 MTND pour les comparables.

En termes de rentabilité d'exploitation, le leaseur enregistre des niveaux de productivité par agence en deçà de ceux des peers, en dépit de l'amélioration de sa rentabilité sur les deux derniers exercices. En moyenne, une agence de HL a pu contribuer au Résultat d'Exploitation à hauteur de 988 KTND en 2022 contre une moyenne de 1 773 KTND pour une agence comparable.

Productivité par agence en termes de PNL

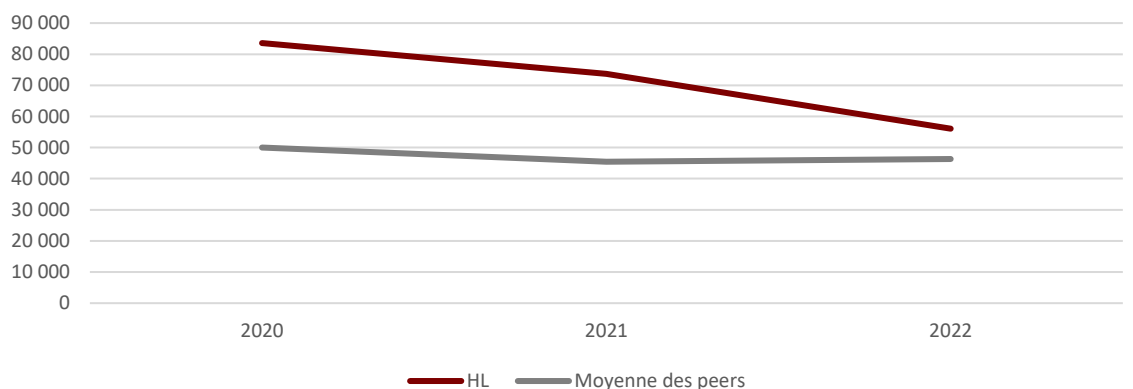


Productivité par agence en termes de Résultat d'Exploitation



Par ailleurs, les agences de Hannibal Lease sont plus productives en termes de Crédits de leasing que leurs pairs. En 2022, une agence de Hannibal Lease a octroyé en moyenne 56 MTND de crédits de leasing, contre 46,35 MTND pour les pairs. Ceci est tributaire, d'une part, au nombre d'agences de HL, qui reste inférieur à celui de ses comparables, d'autre part, à l'encours du leaseur qui a emprunté une trajectoire baissière sur les derniers exercices.

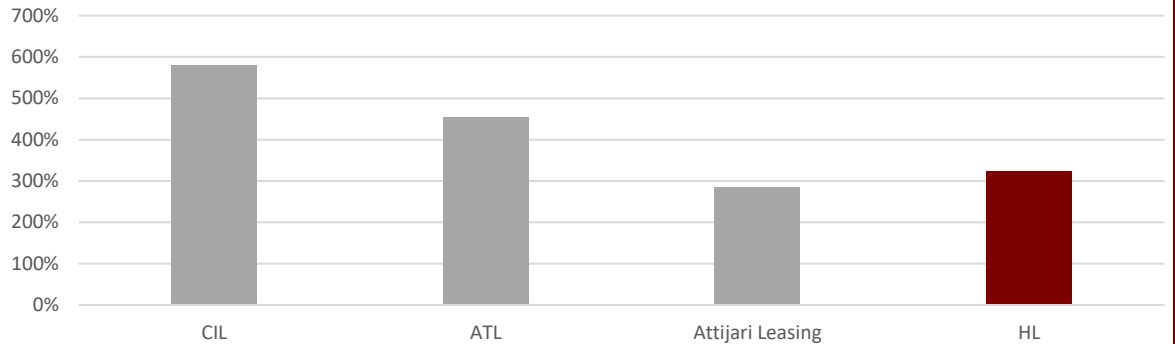
Productivité par agence en termes de Crédits de leasing



Tel qu'illustré dans les graphiques suivants, il est clair que la capacité de Hannibal Lease à couvrir ses charges salariales aussi bien par le PNL que par le Résultat d'Exploitation est inférieure à celle de ses pairs. Le PNL couvre, certes, les charges salariales (à hauteur de 322,9% en 2022), mais cette capacité reste en deçà de celle de la moyenne des comparables qui s'élève à 439,3% pour l'année 2022.

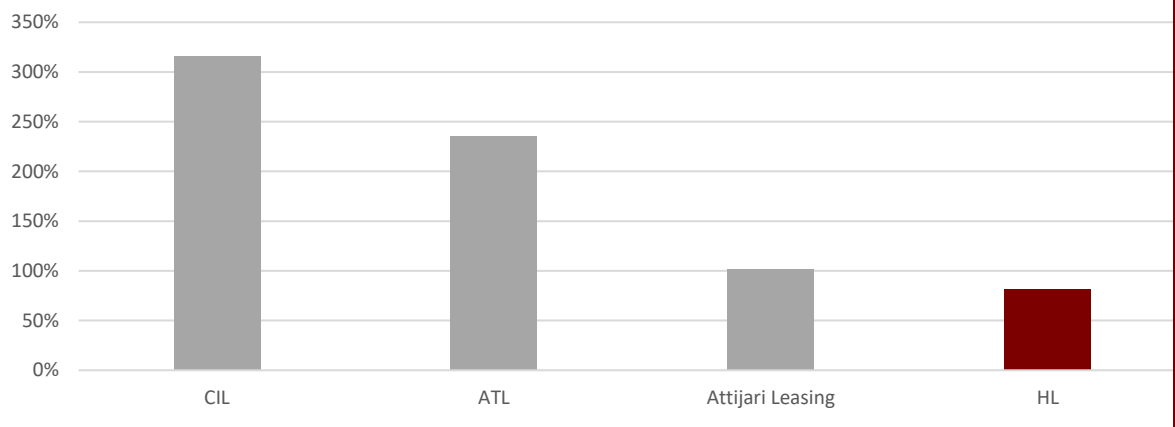


Couvertures des charges salariales par le PNL (2022)



D'autre part, la mission a constaté que, bien que HL ait inversé complètement la tendance en 2022 et présente, désormais, une meilleure capacité à couvrir ses charges salariales par son résultat d'exploitation, elle conserve, néanmoins, un classement inférieur à celui de ses pairs (81,1% contre une moyenne de 217,8% pour les comparables).

Couvertures des charges salariales par le Résultat d'Exploitation (2022)



Toutefois, et à l'instar de l'analyse des charges opératoires, il est important de signaler que le différentiel actuel de productivité financière, exposé précédemment par rapport au secteur, trouve principalement son origine dans les niveaux de réalisations globales de la société (PNL, Résultat d'exploitation, ...) que dans une carence manifeste en matière de gestion des ressources humaines.