

SOTEFI

I- Activités

Créée en 1953, **SOTEFI** est spécialisée dans la fabrication d'articles scolaires et de bureau et la transformation du papier.

II- Objectifs de la mise à niveau

Compte tenu de l'ouverture du marché tunisien sur de nouvelles marques étrangères qui viennent concurrencer les marques tunisiennes, l'enjeu primordial était de se mettre à niveau à travers la mise en place d'une série de programmes de mise à niveau.

Aussi, l'évolution croissante du nombre d'élèves dans l'enseignement tunisien s'est traduite par un potentiel intéressant pour les ventes de cahiers scolaires.

Les principaux buts projetés à travers ces programmes consistent en :

- L'amélioration du niveau technologique et le développement de nouvelles gammes de produits,
- Le développement de l'activité marketing,
- Le développement de l'activité export à travers la pénétration de nouveaux marchés, particulièrement africains (Maroc, Gabon, Burkina Faso, Bénin, Togo et Cameroun).

III- Plan d'actions

Pour atteindre ces objectifs, SOTEFI a réalisé, entre 1996 et 2008, **trois programmes de mise à niveau**, qui ont porté notamment sur ce qui suit :

Moyens	Valeur
Investissements matériels	11.6 MD
Investissements immatériels	0.7 MD
Assistance technique	120 H/j dont 60 H/j d'expertise dans le cadre du PMI : (30 locale et 30 internationale)

Investissements matériels

Les actions qui ont été menées dans ce cadre ont permis :

- La modernisation des machines de production,
- L'adoption d'un nouveau procédé de production à travers la mise en place du Computer To Plate (CTP),
- L'amélioration des conditions de travail à travers l'acquisition d'équipement de dépoussiérage et la climatisation de l'unité d'impression,
- L'acquisition d'un matériel informatique performant en vue de pouvoir accompagner cette mutation technologique de l'entreprise.

Investissements immatériels

Les efforts qui ont été engagés par l'entreprise en vue d'être à la pointe des technologies, ont été accompagnés par des investissements immatériels importants dont :

- L'installation d'un **nouveau système d'information et de communication** (par le biais de la mise en place d'un ERP et d'une GMAO, ainsi qu'un système décisionnel e-business), l'instauration du travail en réseau interne...
- La mise en œuvre d'un **programme de formation** pour les ressources humaines visant l'amélioration des compétences des employés dans la maintenance, l'informatique, la qualité, les techniques de vente, la GRH, la communication et la santé-sécurité au travail.
- Le renforcement de la **fonction marketing** à travers la réalisation d'une étude marketing.

Appui du PMI

SOTEFI a bénéficié de l'appui du PMI pour :

- La mise en place de **systèmes de management de la qualité, santé et sécurité au travail et management de l'environnement**.
- Le développement de l'utilisation des outils de gestion de la qualité : AMDEC, SMED, 5S..

Pour la mise en œuvre de ces actions, **SOTEFI** a bénéficié d'une **assistance technique de 60 H/j**, répartie comme suit :

- ✓ 30 H/j d'expertise étrangère
- ✓ 30 H/j d'expertise locale.

IV- Résultats atteints :

	Avant PMNs (1996)	Après PMNs (2008)
IV-1.Développement technologique	Ancienne technologie	Nouvelle technologie « CTP »
IV-2.Qualité	Absence de systèmes qualité	certifications ISO 9001 v.2000 et OHSAS 18001 avec l'appui du PMI
IV-3.Taux d'encadrement	5%	8%
IV-4.C.A	8 MD	20,5M D
IV-5.Exportation	0%	32%
IV-6.Marketing	Absence de cette fonction	Développement d'une politique marketing

IV-1/Un développement technologique notable

L'effort de **développement technologique** qui a été engagé par **SOTEFI**, lui a permis d'optimiser le procédé de pré-presse par l'élimination du flashage à travers le CTP et, par conséquent, une réduction du coût de production et une amélioration de la qualité

d'impression. **La productivité est passée de 49 MD/ personne en 1996 à 82 MD/personne en 2008.**

IV-2-Qualité : Obtention des certifications ISO 9001 V.2000 et OHSAS 18001

Grâce à ses efforts en matière de qualité, **SOTEFI** aligne aujourd'hui **deux certifications (ISO 9001 v.2000 et OHSAS 18001** avec l'appui du **PMI**) et cela a eu comme impact **l'augmentation du taux de satisfaction des clients**, puisque les réclamations ont sensiblement diminué. et le **taux d'absentéisme** s'est nettement amélioré (**3.16%** en 2007).

L'entreprise ne s'arrête pas dans sa logique d'amélioration continue et compte intégrer les normes environnementales à travers la mise en place d'un **système de management environnemental ISO 14001**, engagé avec l'appui du **PMI**.

IV-3-Amélioration du taux d'encadrement et augmentation du nombre d'emplois

La mutation technologique et qualitative qu'a connue **SOTEFI** s'est accompagnée d'une forte **augmentation du nombre d'emplois qui sont passés de 160 en 1996 à 250 à fin 2008.**

Par ailleurs, et en vue de pouvoir maîtriser les nouvelles technologies introduites et satisfaire les besoins des nouvelles fonctions, à savoir : la qualité, le marketing, le contrôle de gestion, en plus de la consolidation des ressources humaines du service informatique, l'entreprise a **amélioré son taux d'encadrement** qui est ainsi passé de **5% en 1996 à 8% en 2008.**

IV-4- Une augmentation notable du chiffre d'affaires

Grâce aux actions menées dans le cadre de ses PMNs, **la production de SOTEFI s'est diversifiée**, englobant, en plus des cahiers scolaires (93% du CA) d'autres produits à base de papier (registres, chemises, ramettes, pochettes, carnets...). L'entreprise compte aujourd'hui plus de 600 références contre seulement une centaine avant MAN.

Ce développement a permis à SOTEFI de **consolider sa position sur le marché local** sachant que son chiffre d'affaires est passé de **8 MD en 1996 à 20.5 MD en 2008.**

IV-5-Développement des exportations

Grâce à ses produits de qualité et à une bonne maîtrise de ses coûts de production, l'entreprise a pu s'imposer sur les marchés extérieurs, particulièrement africains (Maroc, Gabon, Burkina Faso, Bénin, Togo et Cameroun). La part des exportations dans le CA de l'entreprise, a évolué comme suit :

	1996	2000	2008
Part des exportations dans le CA	0%	13.5%	32%

IV-6-Renforcement de la fonction marketing

Enfin, les PMNs engagés par **SOTEFI** ont donné lieu au développement de l'activité marketing et au **renforcement de cette fonction au sein de l'entreprise** : réalisation d'une étude marketing, développement d'un site Web et réalisation de campagnes de communication pour faire connaître davantage les produits de l'entreprise.

V- Conclusion : Des perspectives prometteuses

« Les programmes de mise à niveau ont contribué fortement au développement de notre entreprise qui a opté, toujours pour une stratégie de développement et d'amélioration continue. » estiment les dirigeants de SOTEFI.