

SOTUBI

I-Activités

Fondée en 1956, la SOTUBI est parmi les toutes premières entreprises de l'ère de l'indépendance. Son usine est installée à Mégrine, dans la banlieue sud de Tunis.

Au cours de ses 50 années d'existence, la société s'est beaucoup développée et devient, aujourd'hui, le leader de la branche de la biscuiterie en Tunisie, et l'une des plus importantes au Maghreb.

II-Objectifs de la mise à niveau

La SOTUBI a adhéré au Programme National de Mise à Niveau en 1995. Depuis cette date, la société s'est engagée dans un processus continu de restructuration et de modernisation tous azimuts.

Les principaux buts fixés à travers ce programme consistent en :

- La restructuration de l'entreprise au niveau technique et organisationnel et le développement de l'outil de production,
- La consolidation sur le marché local et la mise en place d'une politique d'exportation,
- Le développement d'un projet de partenariat avec le leader européen de la branche biscuiterie et l'ouverture à l'international,
- Le développement de nouvelles marques.

III-Plan d'actions

Trois plans de mise à niveau ont ainsi été réalisés selon une stratégie de développement cohérente et volontariste, et qui ont concerné la période s'étalant entre 1995 et 2008.

Moyens	Valeur
Investissements matériels	14,6 MD
Investissements immatériels	1,7 MD
Assistance technique	340H/j d'expertise dont 200H/j d'expertise internationale

Investissements matériels

Les efforts engagés par l'entreprise en vue d'améliorer sa compétitivité et son positionnement concurrentiel se résument dans la réalisation des principales actions suivantes :

- La réhabilitation des ateliers et la modernisation de l'outil de production,
- L'acquisition de nouvelles lignes de production pour les nouveaux produits,
- La création d'un laboratoire de contrôle et d'analyse,
- L'acquisition d'unités d'enrobage et emballage automatique, et d'emballage et impression ...
- L'acquisition d'un matériel informatique performant en vue de pouvoir accompagner cette mutation technologique de l'entreprise.

Investissements immatériels :

Les efforts de modernisation engagés par l'entreprise ont été accompagnés par des investissements immatériels importants dont :

- L'installation d'un **nouveau système d'information intégré** (ERP), d'un logiciel de gestion et de logiciels d'automatisation de dosage.
- La mise en place d'un **système de management de la qualité** accompagnée de l'obtention de la **certification ISO 9001**.
- La mise en œuvre d'un **programme d'assistance technique pour** l'utilisation des nouvelles technologies, le développement de nouveaux produits, la qualité, l'organisation et l'amélioration de la productivité.
- La mise en œuvre d'un **programme de formation** pour les ressources humaines visant l'amélioration des compétences des employés.
- L'élaboration d'études de marché pour le renforcement de la **fonction marketing**, la consolidation de la position sur le marché local et le développement des exportations.
- La restructuration de l'organigramme avec **création des entités de contrôle de gestion, de qualité et de développement**.

IV-Résultats de la mise à niveau :

	Avant PMNs (1995)	Après PMNs (2008)
IV-1.Développement technologique	Produits fabriqués relevant de la moyenne gamme	-Mise en place d'un ERP -Partenariat avec DANONE/KRAFT.
IV-2.Qualité	Absence de système qualité	Entreprise certifiée ISO 9001
IV-3.Taux d'encadrement	7 %	19 %
IV-4.Nombre d'emplois	125	390
IV-5. C.A	12 MD	97 MD
IV-6.Exportation dans le CA	0%	25 %
IV-7.Marketing	Absence de cette fonction	Fonction marketing opérationnelle

IV-1/ Développement technologique : Un partenariat avec DANONE

L'effort de modernisation et de développement technologique, qui a été engagé par SOTUBI, lui a permis :

- **D'informatiser tous les services de la société.**
- **D'automatiser le process de fabrication de l'usine** (dosage, emballage...).

- De développer de **nouvelles marques** et d'introduire de nouveaux produits à forte valeur ajoutée.
- De conclure un **partenariat** stratégique avec **DANONE**.

IV-2/Qualité : Certification ISO 9001

Les investissements réalisés par SOTUBI dans le cadre de ses plans de mise à niveau lui ont permis :

- La mise en place d'un **laboratoire de contrôle et d'analyse** à la hauteur des aspirations technologiques de l'entreprise .
- La mise en place d'un **système de management de la qualité** et sa **certification** conformément à la norme **ISO 9001**.

IV-3/Triplement du nombre d'emplois et du taux d'encadrement

La **mutation technologique et qualitative** qu'a connue SOTUBI s'est accompagnée d'une forte **augmentation du nombre d'emplois qui est passé de 125 en 1995 à 390 à fin 2008** (plus de 3 fois).

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 service **contrôle de gestion**,... l'entreprise a presque **triplé son taux d'encadrement** qui est passé de **7%** en 1995 à **19 %** en 2009.

IV-4/Un accroissement notable du chiffre d'affaires

Grâce aux actions menées dans le cadre de ses PMNs, **la production de SOTUBI s'est diversifiée** dans la branche des biscuits, des gaufrettes et des pâtisseries industrielles. Le **volume de production** est aujourd'hui de **35000 tonnes/an**.

Ce développement a permis à SOTUBI de **maintenir sa position de leader sur le marché local** et de consolider son chiffre d'affaires qui a été multiplié plus de huit fois, et ce en passant de **12 MD** en 1995 à **97 MD** en 2008.

IV-5/Développement des exportations

Grâce à une stratégie basée sur la maîtrise des coûts de production, le respect de la qualité, le développement de nouvelles marques, l'innovation et le développement du partenariat, SOTUBI a pu assurer **une bonne position sur les marchés extérieurs : environ 25% de son chiffre d'affaires provient de l'exportation**.

IV-6/Renforcement de la fonction marketing

Enfin, les PMNs engagés par SOTUBI ont donné lieu au **renforcement de la fonction marketing et des activités commerciales** au sein de l'entreprise et ce, par l'élaboration des études se rapportant aux marchés et au marketing, et à des recherches d'amélioration de l'exportation.

Cette stratégie a permis la consolidation de la position sur le marché local et le développement des exportations.

V- Conclusion : Des perspectives prometteuses

« La croissance des entreprises a besoin de s'appuyer sur un cadre moderne de gestion de la politique économique de l'Etat.

La réussite de notre entreprise tient précisément à la capacité qui lui a été offerte par le Programme National de Mise à Niveau de se doter de facteurs fondamentaux que sont une vision stratégique, une organisation efficace centrée sur le capital humain et un outil de production moderne. Ce sont ces facteurs clés qui nous ont permis de relever les défis de la croissance.

La mondialisation nous contraint à réfléchir à une nouvelle orientation stratégique pour notre entreprise. Comment faire face au nouveau capitalisme financier, aux mutations économiques et à la globalisation des marchés ?

La récente crise économique nous a enseigné que ce sont la Recherche et le Développement, la Finance et la Publicité qui contrôlent en fait le processus de production. Les pays qui ont maîtrisé ces aspects ont le moins subi les effets de la crise.

La création de la valeur est, aujourd'hui, plus au niveau de la production immatérielle qu'au niveau de celle des biens matériels.

L'entreprise de demain doit externaliser les tâches qui ne font pas partie directe de son coeur de métier et se concentrer sur l'accélération de l'intégration des nouvelles technologies en étant à la pointe de la Recherche et du Développement.

*Nous devons donc développer la recherche et le savoir-faire au sein de nos entreprises et nous préparer à nous concentrer sur nos coeurs de métier, seul moyen de relever les défis de l'indépendance économique et de la croissance rentable » déclare **M. Slah KOOLI, DG de SOTUBI.***

Au vu de ces résultats positifs, la SOTUBI a choisi de poursuivre son processus de développement en engageant un quatrième plan de mise à niveau et ce pour un investissement global de **11.7 MD.**