

ALTEA PACKAGING

I- Activités

Altea Packaging est un groupe de sociétés spécialisées dans l'emballage flexible, leader de la région Afrique du Nord & Moyen-Orient, ayant la plus grande capacité installée (env. 40 mille tonnes) et la plus large implantation géographique régionale (Cogitel & Sied – Tunisie ; Optima – Maroc ; Cogitela – Algérie ; Porta & Rotopack – Egypte ; Roland – France).

Cogitel, la société tunisienne dont a émergé Altea Packaging a été créée en 1984. Elle a acquis Sied Emballage, numéro deux du marché tunisien en 2005. Ces deux filiales détiennent une position de leader incontesté sur le marché tunisien avec une part de marché estimée à plus de 35% et un savoir-faire technique rivalisant avec les plus grands groupes internationaux dans des secteurs comme le laitier, les biscuits ou les étiquettes boisson.

II- Objectifs de la mise à niveau

Altea Packaging a adhéré au Programme de Mise à niveau et au PMI à travers ces deux filiales. 4 plans ont été réalisés et un dernier est en cours. Ces programmes avaient les objectifs suivants :

- Modernisation de l'outil de production afin de réduire les coûts et améliorer la productivité,
- Amélioration de la qualité des produits et modernisation du processus de contrôle,
- Accroissement des parts sur le marché local et à l'export, accompagné d'une démarche marketing,
- Modernisation de l'organisation, du management et du système de reporting,
- Valorisation des ressources humaines : Amélioration des conditions de travail, des compétences et du savoir-faire du personnel,
- Maîtrise de l'énergie.

III- Plan d'actions

En vue de pouvoir concrétiser les objectifs ci-dessus cités, les deux entreprises ont mobilisé les ressources requises de la manière suivante :

Moyens	Valeur
Investissements matériels	21.4 MD
Investissements immatériels	1.35 MD
Assistance technique (PMI)	40 H/j d'expertise dont 20 H/j d'expertise internationale

Investissements matériels

- Extension du parc de machines de production (contre-colleuses, enducteuses, sleeveuses, imprimeuses, découpeuses) qui a permis de développer de nouveaux procédés et produits sur le marché, la diversification de la gamme, la maîtrise de nouvelles technologies, l'amélioration de la qualité et l'augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires,

- Amélioration des machines, qui a permis d'augmenter la vitesse moyenne de roulage, la réduction du temps de calage, et la diminution du taux de déchets,
- Extension des bâtiments de production et des dépôts de stockage afin de s'adapter aux exigences d'hygiène, de sécurité et de préservation de l'environnement,
- Renforcement du parc roulant et manutention afin de répondre aux besoins croissants de l'activité,
- Station automatique de mélange d'encre afin d'améliorer la qualité des couleurs, minimiser les coûts de revient et supprimer tous rejets liquides liés aux encres.
- Station de lavage des accessoires avec système de récupération de solvant et un local de traitement des déchets pour améliorer l'impact sur l'environnement,
- Construction d'une bache à eau, mise en place d'un système de détection d'incendie et renforcement des équipements de lutte contre l'incendie et de protection individuelle,
- Renouvellement et modernisation du parc informatique et réseau, qui a permis d'améliorer le système d'information,
- Equipements de contrôle de haute technologie pour maîtriser la qualité du produit et assurer le respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire,
- Equipements pour une meilleure maîtrise de l'énergie.

Investissements immatériels

- Système d'information intégré (ERP) couvrant l'ensemble des fonctionnalités suivantes : gestion commerciale, gestion de la production, planification, gestion des stocks, gestion des achats et comptabilité),
- Logiciel de gestion de la maintenance assisté par ordinateur.
- Logiciel de gestion des RH,
- Logiciel de gestion de la spectro-colorimétrie permettant le contrôle des couleurs d'impression, la formulation des encres et la gestion de la station de mélange,
- Logiciel de traitement de l'image pour une maîtrise du process de pré-press,
- Assistance technique par des consultants étrangers et locaux, qui a permis d'acquérir un savoir-faire dans différentes technologies, réduire les arrêts de maintenance, améliorer la productivité, réduire les déchets et développer de nouveaux produits,
- Assistance technique pour la mise en place et la certification ISO 9001 et ISO 22000,
- Assistance pour le management : Monitoring périodique des indicateurs par processus et boucles d'amélioration, corrélation des indicateurs avec les différents postes du compte d'exploitation et le budget de l'entreprise, et consolidation d'indicateurs de synthèse à partir des indicateurs opérationnels permettant de synthétiser les actions de redéploiement stratégique de l'entreprise.

Appui du PMI

Cogitel a adhéré au PMI pour la mise en place d'un système de management qualité et sécurité des denrées alimentaires selon la norme **ISO 22000**, elle a bénéficié d'une assistance de 40 H/j de deux experts seniors.

IV- Résultats du programme de mise à niveau

	Avant PMNs (1996)	Après PMNs (2007)
IV-1-Maîtrise technologique	CA/Personne :111 mille dinars Vitesse de roulage : 106 m/mn Temps de calage : 2.59 %	CA/Personne : 154 mille dinars Vitesse de roulage : 160 m/mn Temps de calage : 1.82 %
IV-2-Qualité	Taux de déchet : 13.8 % Indice global de satisfaction:69% Pas de système qualité et Hygiène	Taux de déchet :10.9% Indice global de satisfaction:75% Certification ISO 9001 et ISO 22 000
IV-3-Taux d'encadrement	13.5%	20.5%
IV-4-C.A	17 MD	42 MD
IV-5-Exportation	5.3 MD	10.6 MD

IV-1/Développement technologique

- Optimisation du process
 - ✓ Augmentation du taux de roulage des imprimeuses
 - ✓ Réduction des temps d'arrêt machine
 - ✓ Réduction des temps de calage
 - ✓ Réduction des taux de déchet
- Amélioration des produits existants
 - ✓ Cadences
 - ✓ Propriétés barrières
 - ✓ Coût à l'habillage à propriétés équivalentes
- Innovation & Développements : Plusieurs produits ont été développés ou améliorés et récompensés sur le plan national et international
- Adaptation et dimensionnement de tous les équipements aux besoins de l'activité
- Aligement aux standards internationaux en matière de sécurité des bâtiments et des équipements, maîtrise de l'énergie et hygiène.

IV-2/ Qualité

- Certification ISO 9001 et ISO 22 000
- Mise en place d'un laboratoire de contrôle qualité
- Amélioration de l'indice global de satisfaction client
- Baisse du coût de non conformité.

IV-3/Une gestion efficace des ressources humaines

- Mise en place d'une politique performante en matière de gestion des ressources humaines basée sur l'efficacité, la productivité et la rentabilité, tout en préservant le climat social :
 - ✓ Renforcement du taux d'encadrement, qui est passé de 13.5% avant MAN à 20.5 % actuellement.
 - ✓ Efforts considérables en matière de formation, de rémunération et d'intéressement.

- ✓ Gestion participative au niveau de la stratégie et des choix d'investissement, ce qui responsabilise et implique le personnel.
- Grâce à son management de haute qualité, l'entreprise dispose aujourd'hui d'un personnel qualifié, expérimenté et jeune, maîtrisant les différentes étapes de son activité.
- Les efforts consentis par l'entreprise ont été couronnés par l'obtention de plusieurs prix honorifiques à l'échelle nationale, notamment celui du travailleur exemplaire, décerné par Son Excellence le Président de la République.

IV-4/ Triplement du chiffre d'affaires

La compétitivité a été renforcée et le chiffre d'affaires a pu progresser fortement grâce à des produits de qualité, une large gamme répondant aux divers besoins des clients, même pour des applications très techniques, un service et une écoute clients renforcés, une logistique maîtrisée et une assistance technique toujours disponible. Cela a permis de renforcer la position de leader sur le marché local, et de se construire une solide réputation dans les pays limitrophes et même au-delà : Le chiffre d'affaires est passé de 17 MD avant MAN à 42 MD en 2008.

IV-5/Doublement des exportations

Un développement des ventes a été enregistré dans plusieurs pays de l'Europe et du Maghreb. Le Groupe a réussi à se positionner sur des appels d'offres importants en Europe, en passant les différentes étapes de sélection commençant par la phase de consultation, puis de short-list et enfin en remportant un certain nombre de ces appels d'offres face à une concurrence mondiale (française, italienne, grecque, turque, espagnole...). Sur les pays du Maghreb, une solide réputation de leader, de sérieux, de disponibilité et de maîtrise technique a permis un développement rapide avec des clients souvent en forte croissance.