La SOCIETE TUNISIENNE DES EMBALLAGES MODERNES - STEM

I- Activités

La SOCIETE TUNISIENNE DES EMBALLAGES MODERNES - STEM a été fondée en 1946 par la Rochette Cenpa. La STEM s'est diversifiée en créant plusieurs activités mettant en œuvre diverses technologies : emballage en carton compact, sacheries, caisses carton, et emballages flexibles.

En septembre 1987, et dans le cadre de la diversification du pôle emballage, le groupe UTIC a pris le contrôle de la STEM.

Ces dernières années, la STEM s'est focalisée sur les activités de l'emballage en carton compact (IC) et de l'emballage flexible (ES).

II- Objectifs de la mise à niveau

Profitant des dispositions gouvernementales en matière d'aide au développement, la STEM a pu s'intégrer dans le premier lot des entreprises sélectionnées pour la mise à niveau. Elle a pu réaliser depuis 1997 quatre PMN dont l'investissement global est de l'ordre de 18,5 MDT.

Les 4 PMN ont visé pour les deux activités précitées:

- La modernisation de son outil industriel et de son entité prépresse afin de mieux répondre aux exigences du marché.
- L'amélioration de son positionnement sur le marché local et le développement des exportations sur la région.
- L'amélioration des coûts de production et de la qualité des produits et des services et par conséquent de la compétitivité de l'entreprise.

III- Plan d'actions

Pour atteindre ces objectifs, STEM a réalisé entre 1997 et 2008, **quatre programmes de mise à niveau**, qui ont porté notamment sur ce qui suit :

Moyens	Valeur
Investissements matériels	17,2MD
Investissements immatériels	1,3MD
Assistance technique	120 H/j dont 40 H/j d'expertise internationale

Investissements matériels

Les principaux investissements matériels engagés dans ce cadre ont permis :

- Le renouvellement et l'extension du parc de machines de production permettant ainsi une nette amélioration de la qualité et de la productivité avec une augmentation de la capacité de fabrication et un élargissement des gammes produites.

- La mise en place de nouveaux matériels de contrôle qualité, assurant la fiabilité et la constance de la qualité des emballages fabriqués d'une part et permettant le contrôle des matières achetées d'autre part.
- La mise à disposition d'un matériel connexe permettant une meilleure maîtrise des flux et minimisant les déchets dus à la manutention.
- L'acquisition d'un matériel informatique performant en vue de pouvoir accompagner cette mutation technologique de l'entreprise.

Investissements immatériels

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

- La mise en place d'une solution **ERP** permettant une gestion généralisée de toutes les activités de la société : commercialisation, comptabilité, gestion de stocks, production....et sa mise à jour continue.
- La mise en œuvre d'un **programme de formation** et d'assistance afin de rehausser le savoir-faire du personnel de la société.
- La mise en place d'un **Système Management Qualité ISO 9000**, permettant de mieux cerner les flux et une meilleure gestion de la qualité.
- La modernisation de la prépresse et le renforcement de cette entité afin d'améliorer le service à la clientèle.

IV- Résultats du programme de mise à niveau :

	Avant PMN (1997)	Après PMN (2008)
IV.1- Productivité et capacité de production	4000 tonnes	15000 tonnes
IV.2- Qualité	Absence d'équipements fiables pour contrôler les matières achetées et les produits fabriqués	-Matériel de contrôle efficace -Certification ISO 9000 v 2000
IV.3- Taux d'encadrement	8%	14%
IV.4- C.A	Taux d'évolution du CA entre 1997 et 2008 des activités IC et ES de 191%	
IV.5- Exportation	Taux d'évolution des exportations entre 1997 et 2008 de 180%	

IV-1/Amélioration de la productivité et de la capacité de production

La modernisation de l'outil de production, réalisée tout au long des quatre programmes engagés par la STEM, a permis d'améliorer sensiblement la productivité des usines engendrant ainsi une économie dans les coûts de production à tous les stades.

De plus, cette modernisation a permis d'améliorer la capacité effective de production et un élargissement de la gamme de produits (IC et ES) lui donnant ainsi un levier supplémentaire de compétitivité face à la concurrence et notamment par une meilleure réactivité sur le marché.

IV-2/ Qualité

Grâce à la mise en place d'une organisation qualité performante comprenant en particulier un laboratoire de contrôle qualité des matières premières et des

produits finis, des outils de contrôle en cours de production, un personnel sensibilisé et formé, ainsi qu'un système de management conforme au référentiel ISO 9001, la STEM a pu :

- Maîtriser la qualité de ses produits et diminuer ainsi les coûts de non-qualité et par la suite améliorer sa compétitivité ;
- Améliorer son image et sa notoriété auprès de sa clientèle (multinationale) et pérenniser les marchés stratégiques ;
- Accompagner dans certains cas des multinationales sur la région.

IV-3/ Taux d'encadrement

Les programmes de formation mis en place à l'occasion des PMN réalisés par la STEM et l'assistance technique engagée à l'occasion de l'introduction des nouvelles technologies ont permis :

- Une amélioration globale du niveau du personnel de l'entreprise.
- Le recrutement de cadres diplômés venant enrichir l'existant.
- La création de nouveaux postes techniques

Ainsi le taux d'encadrement de la STEM est passé de **8%** en 1997 à **14%** en 2008. Ce taux a été accompagné par une amélioration du nombre de cadres de maîtrise dans toutes les fonctions de l'entreprise.

IV-4/ Augmentation du CA local

Les actions entreprises par la STEM pour l'amélioration de la qualité de ses produits, de ses coûts de production et par conséquent de sa compétitivité ont eu des répercussions directes sur son positionnement sur le marché local au niveau des deux activités ciblées (IC) et (ES). Ainsi STEM a pu :

- Maintenir sa position de leader sur le marché des étuis en carton et pérenniser ses marchés stratégiques.
- Augmenter sensiblement le chiffre d'affaires de son activité emballage souple.

Globalement pour les deux activités, le taux d'évolution du CA entre 1997 et 2008 est de 191%.

IV-5/ Développement de l'export

L'amélioration de la compétitivité de la STEM et la constance de la qualité de ses produits lui ont permis d'asseoir un réel fond de commerce en Libye et de pénétrer le marché algérien et marocain.

Ainsi le taux d'évolution du chiffre d'affaires à l'exportation entre les années 1997 et 2008 a atteint **180%**.

V- Conclusion : La mise à niveau, bénéfique pour l'entreprise, est une démarche continue qu'il faut poursuivre

Les quatre programmes de mise à niveau réalisés par la STEM lui ont permis de moderniser ses outils de production, de développer les compétences et d'améliorer les méthodes de gestion. L'impact sur son positionnement est bénéfique, puisque la STEM a pu doubler son chiffre d'affaires en dix ans et bien s'introduire sur les marchés des pays limitrophes.

Toutefois, ce processus d'amélioration continue doit se poursuivre et la STEM étudie dans ce cadre l'engagement d'un cinquième plan.