

## Les Produits Supers inc.

---

Les Produits Supers inc., fondée en 1979, située à Ayer's Cliff au Québec, se spécialise dans la production de composantes d'habillage extérieur en polymère. Les fondateurs, deux diplômés en génie et en administration, Jacques Latour et Michel Courtemanche ayant la fibre entrepreneuriale ont décidé d'investir leurs avoirs dans le démarrage de cette entreprise à la fin de leurs études. Amis d'enfance et collègues universitaires, ils ont toujours rêvé de travailler ensemble.

Les profits initiaux ont été discrets considérant le haut taux d'investissement nécessaire du début toutefois pratiquement seuls dans ce créneau du marché, les revenus et la banque de clients ont progressé d'une façon continue.

Il y a un peu plus de deux ans, l'entreprise a acquis une société spécialisée dans la fabrication des sous-assemblages thermoplastiques internes. Cette entreprise, Composit inc., située à Berthierville au Québec, détenait un carnet de commandes intéressant et avait un potentiel de progression important. L'équipe de direction de Composit fut conservée, considérant la stratégie de laisser cette acquisition fonctionner indépendamment. Elle emploie 150 personnes dont plus du **deux tiers** sont syndiquées et attitrées à la production. La majorité de ceux-ci sont à l'emploi de l'entreprise depuis ses débuts soit 1972. Pour plusieurs, l'heure de la retraite arrivera sous peu.

---

1

Dernièrement, une nouvelle soumission a été déposée pour élargir l'offre de « Les Produits Super inc. ». Ils ont décidé d'offrir les services clé en main, permettant ainsi à leurs clients actuels et futurs de bénéficier d'une offre globale et ainsi laisser à une tierce partie, soit « Les Produits Super inc. », la responsabilité de la production à de la mise en place des composantes.

L'entreprise « Les Produits Supers inc. » compte 200 employés dont une grande majorité est assignée à la production. La contrôleur corporative, Annie St-Jacques, diplômée MBA de Sherbrooke, a permis à la compagnie de devenir public en 2003 favorisant le financement de l'entreprise. Cet apport de capital a contribué à la décision d'achat de Composit inc. Un Vice-président production, Samuel Petit, tient les rênes de l'ensemble des commandes clients, de la production et du groupe recherche et développement

(R&D). Les fondateurs investissent énormément en recherche et développement pour continuer à offrir des produits fiables, de haute qualité et fortement compétitifs. Une directrice Ressources Humaines, Suzanne Genest, complète l'équipe de direction.

Un Conseil d'Administration formé de gens hautement reconnus dans le secteur manufacturier, financier et de l'enseignement se réunit aux trois mois pour seconder l'entreprise dans ses projets d'expansion. Différents sous-comités sont formés au sein du conseil. Soit un sous-comité de gouvernance de l'entreprise, un groupe de travail sur la rémunération des cadres et finalement un comité d'audit.

Ils ont fait l'acquisition d'un progiciel ERP en 2005 spécialisé dans leur industrie et la mise en place fut laborieuse. Le directeur informatique Jean Sylvain s'est formé une équipe compétente et experte dans les fonctionnalités du progiciel. Ils ont dû adapter le progiciel selon leur mode de fonctionnement interne ne permettant pas sans effort considérable la mise à jour du logiciel. Toutefois, l'objectif du directeur informatique est de conserver la version la plus récente du progiciel en tout temps. Il a donc démarré à la fin de 2007 un projet de mise à niveau du logiciel et le tout sera complété au début de 2009. Une équipe multifonctionnelle composée de spécialistes de la firme de logiciel, de consultants pigistes ainsi que de ressources internes de l'équipe de Jean Sylvain travaillent à la mise en place fonctionnelle du logiciel. La stratégie de tests a été élaborée avec beaucoup de soin pour ainsi minimiser le risque de mise en place et permettre aussi une élaboration de cas de tests standard qui faciliteront la prochaine mise à niveau. L'équipe de projet a bien insisté sur la pertinence et la nécessité d'inclure des gens d'affaires dans le projet toutefois le nombre de personnes disponibles était à son plus bas donc leur présence ne fut pas celle attendue. Les ressources techniques ont dû investir un peu plus de temps pour s'assurer de faire valider adéquatement les résultats de tests et ainsi obtenir l'approbation des équipes utilisatrices. Cette mise à niveau permettra d'éliminer une grande majorité des erreurs (bogues) de système toujours présentes depuis l'implantation initiale. Pour permettre cette mise à niveau, l'infrastructure technologique a dû être améliorée et sa capacité actuelle permet une performance au-dessus des besoins actuels. Le coût total de mise à niveau a largement dépassé le budget présenté. Jean Sylvain devra à la mi-décembre faire un rapport de suivi au Conseil d'Administration et

expliquer les écarts de budget. Les raisons principales sont attribuables à la mise à niveau technique qui fut plus dispendieuse que prévu ainsi que l'assignation de plus de ressources internes à la portion de tests considérant le peu de disponibilité des ressources d'affaires. Jean Sylvain devra présenter adéquatement ces contraintes pour ainsi conserver la confiance et sa crédibilité auprès des membres du Conseil.

Un projet d'acquisition d'un compétiteur actuel est sur la table depuis bientôt six mois. Une revue diligente vient de se terminer et le Conseil devrait donner l'aval au projet à la prochaine séance du Conseil de décembre. Cette entreprise du Mexique, « Tequi là inc. » permettrait de garnir le carnet de commandes de « Les Produits Supers inc. » avec des clients américains et d'Amérique du Sud. Le chiffre d'affaires de « Les Produits Supers inc. » pourrait quintupler et permettre ainsi un rayonnement international. Le propriétaire actuel âgé de 64 ans désire se retirer et n'ayant aucun enfant à qui céder l'entreprise, il avait privilégié vendre celle-ci. L'entreprise emploie 300 employés, n'est pas très avancée technologiquement, mais produit sur une base artisanale des pièces utiles à l'assemblage des composantes de « Composit inc. » et qui permettrait à « Les Produits Supers inc. » d'offrir le service clé en main.

Jacques Latour et Michel Courtemanche rencontrent Jean Sylvain dans la salle de conférence de l'entreprise et lui expliquent la proposition d'acquisition en cours. Considérant la mise à niveau du progiciel d'entreprise et voulant rentabiliser leur déboursé, ils considèrent important d'envisager la possibilité d'intégrer « Composit inc. » et la nouvelle société mexicaine, « Tequi là inc. » dans le logiciel ERP fraîchement mis à niveau. Le type d'activités des trois entreprises est sensiblement le même et les coûts de support des différents logiciels utilisés à travers ces trois sociétés seraient amoindris et finalement la standardisation serait bénéfique à bien des égards. Ils demandent donc à Jean d'envisager cette proposition qui sera aussi présentée au Conseil à la mi-décembre. Ils auront besoin de données budgétaires pour présenter le projet d'intégration ainsi que de l'échéancier prévisible. Dans le but de justifier le projet, Jean devra aussi soumettre les économies envisagées à plus long terme avec ce projet d'intégration.

## Les Produits Supers inc.

---

Spécialiste de projets de cette envergure, Jean Sylvain est euphorique face à ce défi et débute sa réflexion. Il comprend l'enjeu du projet, les avantages de ce dernier pour l'entreprise, mais comprends aussi les défis auxquels il devra faire face. Depuis vingt ans déjà qu'il participe et gère des projets d'installation de logiciels et ce projet d'intégration est quelque peu différent considérant le volet important de gestion de changement qu'il devra considérer. Il se met donc au travail et tente de rédiger une charte et un énoncé de projet qui seront présentés à la prochaine séance du Conseil de décembre.