

GESTION

OPÉRA

TION

LOGIS

TIQUE



UQAR  
2019  
Jeux  
du  
Commerce

**Cas de gestion des opérations**  
**Présenté par SOLOTECH**



**Cas rédigé par**

Silvia Ponce, Ph.D. Professeure agrégée département de gestion des opérations et de la logistique HEC Montréal

André Tchokogué, Ph.D. Professeur agrégé département de gestion des opérations et de la logistique HEC Montréal

**Avec la collaboration de**

Olivier Racine, CRHA Partenaire d'affaires ressources humaines Solotech

Alors que cela fait exactement un an qu'il a été nommé président et chef de la direction de SOLOTECH, M. Martin Tremblay ne cache pas sa satisfaction au regard de l'évolution de l'entreprise depuis qu'il est aux commandes de la destinée de cette dernière. Dans le même temps, il entrevoit encore des possibilités énormes de croissance de l'entreprise. En ce sens, il affirme : « On peut doubler la dimension de notre organisation d'ici trois à cinq ans ».<sup>1</sup>

Il faut dire qu'au cours des dernières années, la croissance de l'entreprise s'est faite de manière organique et par acquisitions. Selon M. Tremblay, l'entreprise est aujourd'hui dans une phase de croissance où il y a besoin à la fois de consolider davantage la gestion de ses actifs et de renforcer son implantation à l'international. Dans cette optique, la gestion des opérations et de la logistique de l'entreprise est au centre des préoccupations de ses dirigeants. Ceux-ci se posent un certain nombre de questions dont en particulier celle-ci : comment faire en sorte que la logistique et les opérations soient dans un avenir proche, un véritable moteur d'agilité pour la chaîne d'approvisionnement de l'organisation?

## Une brève présentation de l'entreprise

Fondée à Montréal en 1977, SOLOTECH est aujourd'hui « un fournisseur de solutions et de services techniques d'envergure internationale pour un vaste éventail de clientèles, de secteurs et d'applications technologiques dans le monde entier. »<sup>2</sup>

Tout a commencé en 1976, lors des Jeux Olympiques à Montréal. Pour l'organisation de cet événement, Denis Lefrançois avait obtenu le contrat d'installation du système de son au Stade Olympique. Forts du succès dans la réalisation de ce projet, ils avaient, l'année suivante, fondé officiellement SOLOTECH et ouvert un premier bureau à Montréal (voir les faits saillants de l'évolution de l'entreprise dans l'Annexe 1).

SOLOTECH se classe aujourd'hui au troisième rang des plus grandes entreprises dans le domaine de la vente et de la location d'équipements audiovisuels (son, éclairage, vidéo et gréage) en Amérique du Nord et en Europe<sup>3</sup>. En 2017, son chiffre d'affaire était d'environ 250 millions de dollars. Environ 40% de ses revenus viennent des États-Unis et environ 60% du Canada. Elle compte sur un actionariat solide, composé de Claridge (44%), Desjardins (28%) et Investissement Québec (28%).

Avec plus de 1100 employés, SOLOTECH comprend deux divisions opérationnelles : la division Location et la division Vente & Intégration (voir Annexe 2). La division Location génère environ 55% des revenus de l'entreprise; elle loue des équipements pour des tournées, des festivals ou des événements corporatifs. Pour sa part, la division Vente & Intégration vend et intègre de manière permanente des systèmes audiovisuels dans des stades, des arénas, des théâtres et des salles de conférences. Philip Giffard et

---

<sup>1</sup> [http://plus.lapresse.ca/screens/6e3047c9-00df-476d-9afd-a418a556b146\\_\\_7C\\_\\_0.html](http://plus.lapresse.ca/screens/6e3047c9-00df-476d-9afd-a418a556b146__7C__0.html)

<sup>2</sup> <https://solotech.com/casestudy/visionnaire-40-ans/>

<sup>3</sup> [http://plus.lapresse.ca/screens/6e3047c9-00df-476d-9afd-a418a556b146\\_\\_7C\\_\\_0.html](http://plus.lapresse.ca/screens/6e3047c9-00df-476d-9afd-a418a556b146__7C__0.html)

Martin Chouinard sont respectivement président de la division Vente & Intégration et de la division Location. On retrouve à l'annexe 2 un organigramme de l'entreprise.

Nommé président et chef de la direction de SOLOTECH le 1<sup>er</sup> juin 2017, Martin Tremblay cumulait déjà de nombreuses années d'expérience dans le domaine du divertissement et de la technologie. En effet, avant de rejoindre SOLOTECH, il avait notamment occupé : a) le poste de président et chef de la direction d'Ubisoft (1999-2006) ; b) s'était installé à Los Angeles où il avait exercé les fonctions de président et chef de la direction, et c) ensuite celles de président des studios mondiaux de Vivendi Games. Il avait aussi été par la suite le président de Warner Brothers Interactive Entertainment (WBIE) et vice-président directeur de la stratégie et du développement du groupe Juste pour rire.

C'est donc dire que sa grande expérience est un gros atout pour SOLOTECH qui est actuellement dans une phase de croissance. SOLOTECH a aujourd'hui des bureaux à Montréal, Québec, Saguenay, Ottawa Toronto, DeKalb (banlieue de Chicago), Nashville, Las Vegas, Los Angeles et Bruxelles (voir Annexe 3).

Depuis la création de l'entreprise, « ... ses valeurs fondamentales sont axées sur l'innovation, l'inspiration et le client. »<sup>4</sup> À ce sujet, Martin Tremblay précise : « C'est entre autres parce qu'elle mise autant sur l'innovation que SOLOTECH a su fidéliser ses clients à long terme. Elle est guidée par une volonté constante d'offrir des expériences de pointe plus grandes que nature à ses clients ainsi qu'à la clientèle de ces derniers, au public et aux consommateurs. »

Pour sa part, Philip Giffard rappelle : « Notre objectif principal, c'est d'arriver à recréer la vision de nos clients et l'expérience qu'ils ont imaginée. En faisant preuve d'innovation et d'inspiration, nous sommes en mesure d'offrir la meilleure technologie qui soit et, en formant constamment notre personnel sur les nouvelles technologies et en investissant dans nos employés, nous consolidons notre capacité à concrétiser la vision de nos clients tout en respectant leur budget. »

Il faut aussi dire que jusqu'à présent, l'expansion de SOLOTECH s'est faite de manière organique et par des acquisitions (voir Annexe 1). En effet, c'est par le biais de plusieurs acquisitions que SOLOTECH a pu réaliser son expansion tant à l'échelle nationale qu'internationale (voir Annexe 1). On peut à titre d'exemple citer l'achat en 2015 d'une entreprise d'éclairage et de vidéo torontoise, Midnite Hour, qui est ainsi devenue le bureau de SOLOTECH à Toronto. Selon Martin Tremblay : « Ce dernier devrait grossir rapidement car il représente la plus grande occasion de croissance pour SOLOTECH au Canada. » Martin Chouinard reconnaît : « Nous évoluons de plus en plus vers une entreprise de tournées de calibre mondiale. »

À ce jour, SOLOTECH a réalisé des projets pour les plus grandes marques du milieu du divertissement et les plus importants artistes du monde. Martin Chouinard précise : « Nous pensons au Cirque du Soleil et à Céline, évidemment ; mais nous travaillons maintenant avec Bruno Mars, Paul McCartney et The Rolling Stones. Désormais, nous

---

<sup>4</sup> <https://solotech.com/casestudy/visionnaire-40-ans/>

collaborons aussi à de grands événements d'entreprises comme Amazon, Ali Baba et Walmart. » On retrouve à l'annexe 4 quelques-uns des nombreux projets réalisés par l'entreprise au cours de ces dernières années.

On constate aussi qu'au cours de ces dernières années, l'entreprise a connu une croissance impressionnante de son chiffre d'affaires. Comme le souligne Martin Chouinard : « La croissance et le succès de l'entreprise reposent entre autres sur le niveau de créativité et de qualité qui se cache derrière tout travail accompli, le fruit de l'équipe talentueuse de SOLOTECH. » Celui-ci ajoute : « Bien que l'entreprise se soit étendue vers d'autres marchés, les efforts déployés au sein de l'organisation (en particulier, entre les Opérations et la R&D) s'avèrent essentiels pour répondre aux besoins des clients et leur permettre de repousser leurs limites pour leurs propres clients et parties prenantes.»

Les efforts de SOLOTECH (à tous les niveaux de l'organisation) demeurent axés sur le client. Martin Chouinard souligne : « Nous avons tissé des liens serrés avec beaucoup de clients qui sont heureux de collaborer avec nous. Nous mettons notre expérience et nos connaissances à profit pour tenter de passer à l'étape suivante. » Autrement dit, SOLOTECH a autant prospéré non seulement grâce à l'évolution de ses technologies et services, mais aussi en établissant et en entretenant des relations étroites avec ses clients, ce qui en dit long sur la culture de l'entreprise.

Toutefois, concomitamment à la croissance de l'entreprise, la nature des activités de l'organisation et l'étendue de son offre de services ont largement contribué à l'émergence de multiples défis au niveau de la logistique et de la gestion des opérations de l'entreprise.

## **L'organisation et la gestion des opérations et de la logistique**

Chez SOLOTECH, la gestion des approvisionnements demeure très centralisée. En effet, c'est le département Recherche & Développement qui identifie et établit la liste d'articles devant être achetés pour ensuite être ajoutés au parc d'équipements locatifs. Dans ce département (10 personnes), on retrouve notamment des spécialistes pour chaque sous-spécialité (son, éclairage, vidéos, gréage). L'expertise de ces personnes est généralement mise à contribution pour anticiper les tendances du marché ainsi que l'évolution prévisible de la demande de la clientèle.

Sur la base de la liste d'articles établie par le département Recherche & Développement, le département Achats (12 personnes) a la responsabilité de faire la recherche des fournisseurs, et de négocier les meilleurs prix et délais de livraison possible. Évelyne Cardinal, gestionnaire de l'amélioration continue chez SOLOTECH, note : « L'entreprise n'a pas une base de fournisseurs. La recherche des fournisseurs et l'établissement des contrats se font selon les besoins. C'est dans le cadre des contrats établis par le département Achats que les différents bureaux placent des commandes

d'approvisionnement auprès des fournisseurs. » En fait, la nature des enjeux au niveau de la gestion des opérations et de la logistique diffère d'une division à l'autre.

## Division Vente & Intégration

La division Vente & Intégration réalise principalement des installations permanentes; celles-ci sont souvent accompagnées d'un service de maintenance. Relativement à cette division, les activités de SOLOTECH visent à offrir une solution clé en main pour faire économiser temps et argent à ses clients, tout en réduisant au minimum la nécessité de traiter avec plusieurs fournisseurs.

Dans les faits, SOLOTECH peut réaliser un projet de A à Z; c'est d'ailleurs ce qui démarque l'entreprise de la plupart de ses concurrents. Les projets sont divers et couvrent différents domaines : du stade sportif, à la salle de spectacle, en passant par la signalisation routière, la salle de conférence, les hôtels et les restaurants, etc.

Des projets relevant de la division Vente & Intégration sont réalisés dans tous les bureaux, sauf ceux de DeKalb et Nashville (voir Annexe 3). La clientèle est uniquement B2B<sup>5</sup>. Relativement à une demande provenant d'un client, SOLOTECH évalue d'abord les besoins de ce client, trouve ensuite le produit, le réseau ou l'application qu'il faut, puis s'assure d'être en mesure de l'utiliser au maximum de ses capacités afin de répondre à la demande en ce qui a trait à l'intégration.

Philip Giffard souligne : « Beaucoup de technologies sont banalisées, nous devons donc constamment nous réinventer, en plus de réinvestir dans notre personnel et de le former. Cependant, il y a eu beaucoup plus d'applications du côté de la vidéo. Il n'y a qu'à voir par exemple : les panneaux d'affichage numériques dans les villes intelligentes, dans les stationnements et dans les transports publics ainsi que la réalité virtuelle haut de gamme dans les hôtels, les centres commerciaux et les immeubles en copropriété. Alors que nous étions auparavant beaucoup plus présents dans des lieux sportifs et de divertissement, nous nous sommes maintenant vraiment diversifiés. Un tout nouveau monde s'est ouvert à nous. »

Les différents articles et équipements requis pour réaliser chaque projet sont commandés (et donc livrés par les fournisseurs) selon les échéanciers établis par SOLOTECH; autrement dit, relativement aux activités de cette division, SOLOTECH ne détient pas de stock. Le défi pour la logistique est donc de synchroniser les commandes et donc les livraisons selon les échéanciers de réalisation des projets (correspondant aux commandes des clients). Évelyne Cardinal précise : « Grâce à la collaboration entre les différents départements (Ventes, Recherche & Développement, Opérations, Finances, etc.), nos projets sont généralement réalisés dans les délais convenus, et ce, à la satisfaction de nos clients ».

Philip Giffard avoue : « Nous avons les moyens d'investir dans nos employés, dans la recherche, dans des domaines prometteurs, et de former notre personnel en conséquence. C'est un différentiateur clé pour nous. »

---

<sup>5</sup> Commerce d'entreprise à entreprise.

## Division Location

Les activités de la division Location sont généralement associées à des projets d'envergure soit locale, soit internationale : des festivals, des événements corporatifs, des tournées, etc. La clientèle est à la fois B2C2 (par ex : un groupe de musique local qui loue un kit de spectacle) et B2B (par ex : un organisateur d'événements ou un promoteur de tournées). Les activités de cette division sont effectuées dans tous les bureaux, sauf celui d'Ottawa. En fait, chaque bureau de SOLOTECH dispose d'un atelier (voir Annexe2). Martin Chouinard précise : « Dans chaque atelier, les activités consistent principalement à réceptionner les équipements suite par exemple à un événement, à effectuer des tests et l'entretien des équipements (ce afin de s'assurer que ceux-ci sont en parfait état de fonctionnement pour la prochaine location), et à préparer les contrats à venir. »

À titre d'exemple, l'atelier du bureau de SOLOTECH à DeKalb est stratégiquement positionné pour couvrir les différents marchés des États-Unis. Les frais de douane assez élevés pour l'équipement en transit et un désir de croître dans cette plaque tournante du marché ont amené SOLOTECH à ouvrir ce bureau qui dispose d'un atelier de plus de 175 000 pieds carrés (voir Annexe 2 pour plus de détail sur la capacité des autres ateliers).

D'une année à l'autre, les achats d'équipements locatifs (son, éclairage, vidéo, gréage) réalisés pour la division Location varient entre 15% et 30% du chiffre d'affaires de la division. Cette division dispose d'un logiciel de gestion d'inventaire (approximativement 300 000 SKU).

Dans chacun des ateliers, une équipe de coordonnateurs techniques s'occupent de réserver l'équipement locatif disponible en stock, et ce, en fonction des contrats qui sont à préparer. Leur travail consiste à assigner le bon type d'équipement en fonction des besoins des différents clients et d'envoyer la liste en préparation à l'équipe de l'atelier une fois leur travail terminé. Par la suite, l'équipement sera préparé et expédié au client.

Historiquement, toutes les décisions reliées à la gestion de l'inventaire étaient prises à Montréal par la direction de l'entreprise. Ceci se justifiait à l'époque non seulement parce que Montréal était le bureau chef; mais aussi par le fait qu'il y avait un nombre réduit de bureaux. Mais, avec la croissance de l'entreprise, et surtout la démultiplication du nombre de ses bureaux, les dirigeants de SOLOTECH ont opté, il y a de cela huit mois, pour un renforcement de la capacité de gestion de l'inventaire au niveau des ateliers. Pour ce faire, la direction de l'entreprise a affecté des responsables d'inventaire dans tous les bureaux. À la différence des coordonnateurs techniques, les responsables d'inventaire doivent s'assurer de l'intégrité des données dans le système d'inventaire pour que les coordonnateurs puissent effectuer leur travail sans problème (s'assurer que les quantités virtuelles soient exactes, que lorsque des équipements neufs sont achetés ceux-ci soient inventoriés correctement, etc.). Ils agissent donc en tant que support aux opérations.

Toutes les étapes d'un contrat de location sont gérées à l'aide du logiciel de gestion d'inventaire de l'entreprise qui, faut-il le souligner, n'est pas intégré avec les systèmes de gestion utilisés par les autres départements tels que Ventes, Finances, etc. Les principales phases de la gestion d'inventaires pour une commande de location sont :

1. Suite à la réception de la commande du client, les ventes confirment le projet (ou événement) dans le logiciel de gestion d'inventaire.
2. À partir du logiciel, les coordonnateurs techniques valident la disponibilité des équipements pour réaliser l'événement. Si l'équipement requis n'est pas disponible, alors ils planifient un transfert d'un autre site ou propose un équipement équivalent au client ou procède à une sous-location chez un fournisseur.
3. À quelques jours du jour J, les superviseurs des départements (vidéo, éclairage, son, gréage et scène et rideaux) ainsi que leurs équipes procèdent à la préparation des équipements en atelier.
4. L'expédition des équipements est effectuée
5. La gestion du retour des équipements (réception et mise en stock à atelier)

Théoriquement, chaque article doit être scanné à son départ de l'atelier, et à son retour à l'atelier. Toutefois, ceci ne semble pas toujours être le cas. Aussi, dans les ateliers de l'entreprise, le décompte des articles au retour se fait uniquement pour les équipements de grande valeur. Certains câbles et accessoires ne font pas l'objet de décompte au retour. À ce sujet, Évelyne Cardinal, gestionnaire de l'amélioration continue note : « Nous faisons face à un gros problème d'exactitude des données de nos inventaires. En fait, il peut exister des écarts significatifs entre les niveaux de stocks réels de certains équipements et l'information que nous avons dans notre logiciel de gestion d'inventaire. Ces écarts peuvent résulter de plusieurs causes. Par exemple, dans nos ateliers, notre personnel ne procède pas toujours systématiquement à une saisie rigoureuse des données (scanning des articles) telle que prescrite par notre politique tant pour les entrées que pour les sorties d'inventaires. Aussi, les activités sont souvent faites dans l'urgence ; en conséquence, nos employés n'ont pas toujours le temps de faire toutes les vérifications prescrites dans notre politique d'entreprise. »

On estime que 0,5% de la valeur de l'inventaire est perdue annuellement. À cela, il faut aussi ajouter que le décompte physique de stock ne peut se faire que dans les murs de SOLTECH. En effet, il n'est pas possible de le faire sur les lieux de spectacle, entre autres, à cause des délais de montage et de démontage très exigeants et du fait qu'il s'agit ici d'un environnement contrôlé par le client.

Dans les faits, SOLOTECH fait face à de multiples problématiques dans la mise en œuvre effective des processus de gestion d'inventaires. Par exemple, au bureau de Toronto (acquisition faite en 2015), tous les employés devraient logiquement adopter les méthodes de travail SOLOTECH; or jusqu'à présent, ceux-ci considèrent que les méthodes de gestion préconisées par le bureau chef de Montréal ne sont pas adéquates pour leur atelier. Ils sont plutôt d'avis que les méthodes à appliquer dans leur atelier devraient être différentes de celles des autres ateliers de l'entreprise. Pour justifier leur position, ils n'ont cessé de répéter par exemple que leur environnement n'est pas le même que celui du bureau de Montréal. Certes, Montréal, Québec et Toronto effectuent beaucoup de locations sur le marché local; mais, à la différence des

autres bureaux, Montréal effectue également des opérations pour les projets à l'international; ceci n'est bien sûr pas le cas des projets préparés par l'atelier de Toronto.

Dans l'atelier de Las Vegas, les employés sont un peu dans le même état d'esprit que ceux de Toronto (bien qu'il s'agisse dans le cas de Las Vegas, d'une acquisition qui date de plus d'une dizaine d'années). Ceux-ci sont d'avis que les méthodes proposées par le bureau chef de Montréal ne devraient pas être appliquées comme telles à Las Vegas.

Dans le bureau de Dealb (soit le deuxième atelier en importance chez SOLOTECH), la grande majorité des employés s'opposent à l'adoption des méthodes de gestion qui sont ordonnées par le bureau chef de Montréal. Il faut dire que dans cet atelier, tous les employés ont déjà été employés chez un concurrent de SOLOTECH. Ils sont donc familiers aux méthodes de travail complètement différentes de celles prévalant chez SOLOTECH. Martin Tremblay avoue : « Un de nos concurrents ayant fermé son bureau dans cette ville, nous avons embauché plusieurs de ses anciens employés dans la dernière année. »

Au bureau de Québec, les méthodes de travail sont similaires à celles mises en œuvre à Montréal. L'adoption et l'appropriation par les employés de Québec, des méthodes de travail prescrites par Montréal se sont faites naturellement; autrement dit, sans la moindre résistance.

## **Synergies et complémentarités entre les deux divisions de l'entreprise**

Au niveau de la main d'œuvre, plusieurs employés ont le statut de permanent sur appel; autrement dit, ces employés n'ont pas de poste de travail physique dans les bureaux de SOLOTECH. Ils travaillent uniquement sur des projets en cours; ils sont sur la route (spectacles, événements, tournées), et ce, à travers le monde.

Des synergies existent entre les processus des deux divisions. Certes, les employés sont affectés principalement à l'une des deux divisions; mais, ils peuvent être appelés à travailler sur des projets communs ou encore être prêtés par l'une des divisions à l'autre en raison de l'expertise technique requise pour un projet spécifique. Par ailleurs, les divisions se coordonnent pour effectuer l'achat d'équipement. Toutefois, c'est la division Vente & Intégration qui gère la vente d'équipements usagés de la division Location. Les espaces de l'atelier et spécialement des salles de Test et de préparation des équipements sont partagés. SOLOTECH utilise ces espaces pour pré-monter et pour pré-filer les équipements des installations louées ou vendues afin de s'assurer que tout concorde, ce qui réduit le temps d'installation sur place (et donc les coûts), et contribue à la satisfaction de la clientèle. Pour certains contrats, ce processus lui permet de réaliser des installations trois fois plus rapidement que ses concurrents.

Les interactions quotidiennes entre le siège social et les différents bureaux témoignent d'une collaboration constante entre les employés, les gestionnaires et les services corporatifs (Ressources Humaines, Finances, TI, Opérations et Logistique). En d'autres

termes, toutes les ressources de la chaîne d'approvisionnement de SOLOTECH sont mises à contribution pour la réalisation des différents projets. Ainsi, un projet d'Aréna vendu à Montréal peut demander l'aide du bureau de Vegas et vice versa.

Ceci dit, la croissance par acquisitions et les changements qui ont marqués l'évolution de l'entreprise au cours de ces dernières années se sont traduits par l'émergence d'un certain nombre de problèmes au niveau de la gestion des opérations, particulièrement du côté des responsables d'inventaire. Par ailleurs, la multiplication des sites sur lesquels SOLOTECH réalise dorénavant des opérations met de la pression sur la capacité des infrastructures de l'entreprise, et engendre des désaccords sur les méthodes de gestion qui sont préconisées par le bureau chef de Montréal.

Martin Tremblay insiste cependant : « Comme l'objectif de SOLOTECH est de croître de manière organique et par acquisition, et ce très rapidement, la gestion de nos actifs et les méthodes de gestion de l'inventaire sont primordiales afin de supporter cette croissance et de continuer à livrer nos projets. »

## **Objectifs de croissance et initiatives stratégiques de l'entreprise**

En fait, bien que l'entreprise occupe actuellement une position enviable sur ses marchés, ses dirigeants entendent poursuivre son expansion et son évolution afin de toujours mieux servir sa clientèle qui est en croissance, et ce, en adoptant et en déployant des technologies de pointe provenant des divers segments technologiques qu'elle couvre.

En d'autres mots, SOLOTECH désire continuer à croître de manière exponentielle dans les années à venir afin de s'imposer comme le chef de file mondial dans son industrie. Pour ce faire, la direction de la compagnie a mis en place plusieurs initiatives devant lui permettre d'atteindre ses objectifs. Trois axes sont notamment privilégiés : la consolidation par des acquisitions, l'implantation en Europe, et l'exploitation du potentiel de croissance aux États-Unis.

## **Consolidation par des acquisitions**

Martin Tremblay avoue : « Le contexte se prête très bien aux acquisitions dans cette industrie actuellement ». Il faut dire que derrière SOLOTECH, le portrait est composé de petits acteurs. Par ailleurs, le marché des tournées musicales américaines devient de plus en plus gros et exige des investissements de plus en plus importants. Martin Tremblay précise à ce sujet : « On peut avoir 25 ou 35 millions de dollars d'équipements sur la scène, ce qui implique d'avoir les reins solides. »<sup>6</sup> Celui-ci ajoute : « C'est une industrie qui est née il y a 40 ans. Plusieurs entrepreneurs arrivent dans la soixantaine. »

---

<sup>6</sup> [http://plus.lapresse.ca/screens/6e3047c9-00df-476d-9afd-a418a556b146\\_\\_7C\\_\\_\\_0.html](http://plus.lapresse.ca/screens/6e3047c9-00df-476d-9afd-a418a556b146__7C___0.html)

Martin Tremblay précise: «Nous en sommes à regarder pour des acquisitions. Toutefois, je ne se suis pas un fan de l'idée de faire dix acquisitions ; on va en faire une, deux ou trois ; mais stratégiques. Je regarde pour quelque chose qui peut nous démarquer, qui va faire « bouger l'aiguille.»»

## **Implantation en Europe**

Selon Martin Tremblay, l'une des acquisitions devrait se faire en Europe. SOLOTECH y suit certains artistes en tournée, mais n'y est pas encore implantée, contrairement aux deux entreprises qui la devancent. Bien que l'entreprise vient d'ouvrir un bureau à Bruxelles et d'y nommer un vice-président au développement des affaires de la division Location en Europe, Martin Tremblay reconnaît : « Mais puisqu'il s'agit d'une industrie à la fois de contacts et de grande expertise, il sera difficile d'y monter quelque chose de façon organique. » Celui-ci ajoute : « Dans les installations permanentes, on peut grandir de façon organique à partir d'ici. Mais dans la location, ça prend une infrastructure locale. »

## **Exploitation du potentiel de croissance aux États-Unis**

SOLOTECH participe à environ 5 500 événements par année au Québec et en Ontario; mais, à peine à 300 événements aux États-Unis. De plus, le fait que ces derniers représentent seulement 40% des revenus de SOLOTECH témoigne du potentiel de croissance de l'entreprise sur ce marché.

À ce sujet, Martin Tremblay est assez catégorique : « Je pense qu'on peut doubler de taille seulement aux États-Unis. » Et pour s'en convaincre, il rappelle : « Présentement, nous sommes une entreprise canadienne qui fait affaire aux États-Unis. En nommant un président pour la division américaine, nous voulons devenir une entreprise américaine qui fait affaire aux États-Unis. »

À ce sujet, Philip Giffard reconnaît : « Nous devons constamment nous réinventer, en plus de réinvestir dans notre personnel et de le former. Alors que nous étions auparavant beaucoup plus présents dans des lieux sportifs et de divertissement, nous nous sommes maintenant vraiment diversifiés. Un tout nouveau monde s'est ouvert à nous.»

Tout en reconnaissant la pertinence stratégique des initiatives ainsi mises de l'avant, les dirigeants de SOLOTECH sont d'avis que des changements sont nécessaires dans l'organisation et la gestion des opérations dans la chaîne logistique de l'entreprise. En effet, ceux-ci sont convaincus que ces changements devraient viser à davantage asseoir la cohérence dans les approches, les processus, méthodes et les techniques de gestion mises en œuvre au niveau de la gestion des inventaires. Olivier Racine résume : « Nous sommes à un stade de notre croissance où il nous faut faire des choix pertinents afin d'amener tous les ateliers à utiliser les mêmes processus de gestion de l'inventaire. De plus, comme notre objectif est de croître davantage par acquisition, il nous faudrait

mettre en place des approches de gestion permettant non seulement d'intégrer les équipements locatifs des compagnies qui seront acquises à l'inventaire global de SOLOTECH; mais surtout, d'éviter à l'avenir les problématiques de gestion d'inventaire auxquelles nous faisons face maintenant dans certains de nos bureaux. »

C'est donc dire que les changements qu'il faudrait entreprendre représentent une exigence pour davantage booster la croissance et la performance de l'entreprise. La question qui importe maintenant est de préciser en quoi consisteront concrètement ces changements et comment s'y prendre. Autrement dit, quoi changer et comment le faire sans nuire ni remettre en question la trajectoire de croissance et de succès de l'entreprise ?

Le mandat qui vous est confié est donc de proposer un **plan de changement** aux dirigeants de SOLOTECH.

## **Annexe 1: SOLOTECH – quelques faits saillants de son évolution**

En 1975, Denis Lefrançois, alors concepteur et fabricant de haut-parleurs, avait été approché par le Comité Olympique de Montréal afin de fournir et de gérer les systèmes audio dans le cadre des Jeux olympiques d'été de 1976. Celui-ci avait relevé le défi avec brio. En effet, en 1976, il avait fourni la main-d'œuvre et l'équipement nécessaires pour répondre aux vastes besoins des Jeux en matière de systèmes audio. Après les Jeux Olympiques, Denis Lefrançois et son partenaire d'affaire, André Riendeau, avaient fait l'acquisition de l'une des principales sociétés avec lesquelles ils avaient travaillé pour les JO, à savoir : Audio Analysts, et avaient fondé SOLOTECH en tant que fournisseur de matériel audio, en 1977. En l'espace d'un an, l'entreprise avait triplé son chiffre d'affaires.

SOLOTECH était rapidement devenue un acteur dominant sur le marché de l'audio au Québec. Elle avait notamment élargie la variété de services et l'étendue de ses champs d'activités. Plus spécifiquement, en 1984, SOLOTECH avait acquis l'entreprise Éclairage Tanguay, chef de file québécois en matière d'éclairage, et s'était davantage diversifiée par l'ajout dans son portefeuille des activités de location, vente et entretien de matériel d'éclairage professionnel.

Au début des années 90, SOLOTECH avait d'abord ajouté la technologie vidéo à sa gamme de services, puis, avait complété son offre par des services multimédias et audiovisuels. C'est à cette période qu'elle avait créé la division Vente & Intégration.

Afin d'assurer sa croissance à l'échelle internationale, SOLOTECH avait notamment acheté les activités d'Audio Analysts aux États-Unis au milieu de l'année 2011. Également en 2011, elle avait établi son nouveau siège social à Montréal – des installations d'une superficie de 265 000 pi<sup>2</sup> – dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. La vue imprenable sur le Stade olympique rappelle constamment à tout le personnel ce qui a servi d'élément déclencheur à la création de l'entreprise.

En 2013, SOLOTECH avait été vendue par des propriétaires-fondateurs à un trio d'actionnaires : Claridge inc., Capital régional et coopératif Desjardins et Investissement Québec (IQ).

En 2015, SOLOTECH avait réalisé l'achat d'une entreprise d'éclairage et de vidéo torontoise, Midnite Hour, qui était ainsi devenue le bureau de SOLOTECH à Toronto. Ce dernier devrait d'ailleurs grossir rapidement, car il représente la plus grande occasion de croissance pour SOLOTECH au Canada.

En mars 2016, SOLOTECH avait aussi ouvert un bureau à Nashville, marquant le début d'une expansion aux États-Unis – un effort doublé en octobre 2016 avec la création du bureau de DeKalb, en Illinois. Bien que, pour le moment, ces deux emplacements servent principalement à la division Location, SOLOTECH prévoit de mettre à profit, dans un proche avenir, l'expertise des équipes en place pour accélérer sa croissance sur le marché américain.

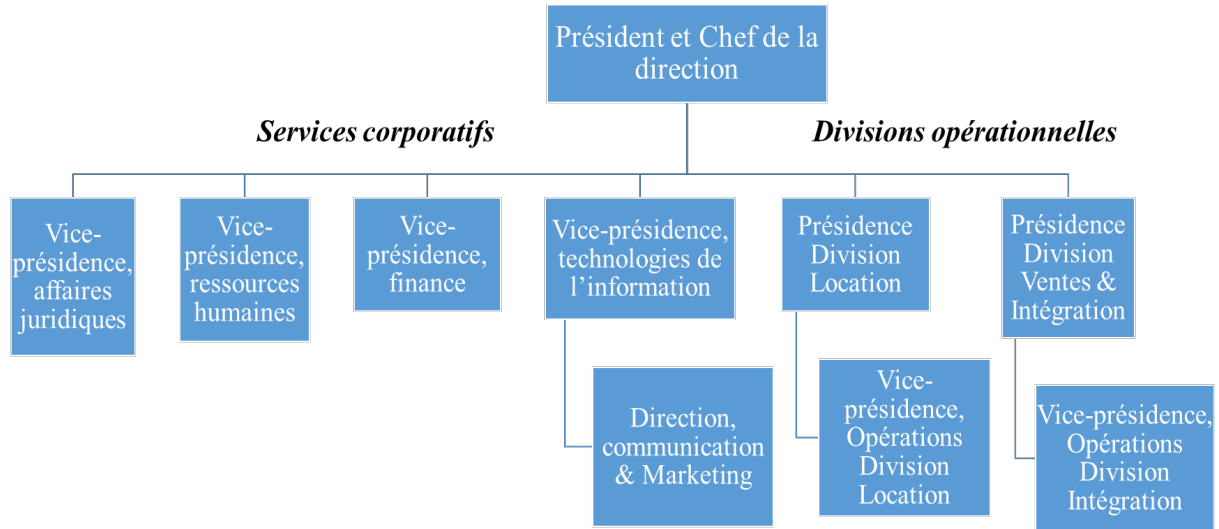
SOLOTECH est désormais un guichet unique pour pratiquement toutes les applications nécessitant de l'éclairage, du son, de la vidéo et de l'infrastructure connexe, et ce, en plus de fournir des systèmes de sécurité à tous ses clients.

Philip Giffard résume : « L'intégration fait depuis longtemps partie de l'offre de SOLOTECH. Mais nous avons élargi cette division au cours des 10 dernières années puisque davantage de sites sportifs ont été construits et que plus de composants audiovisuels sont intégrés dans les centres commerciaux, les hôtels et les ensembles résidentiels. »<sup>7</sup>

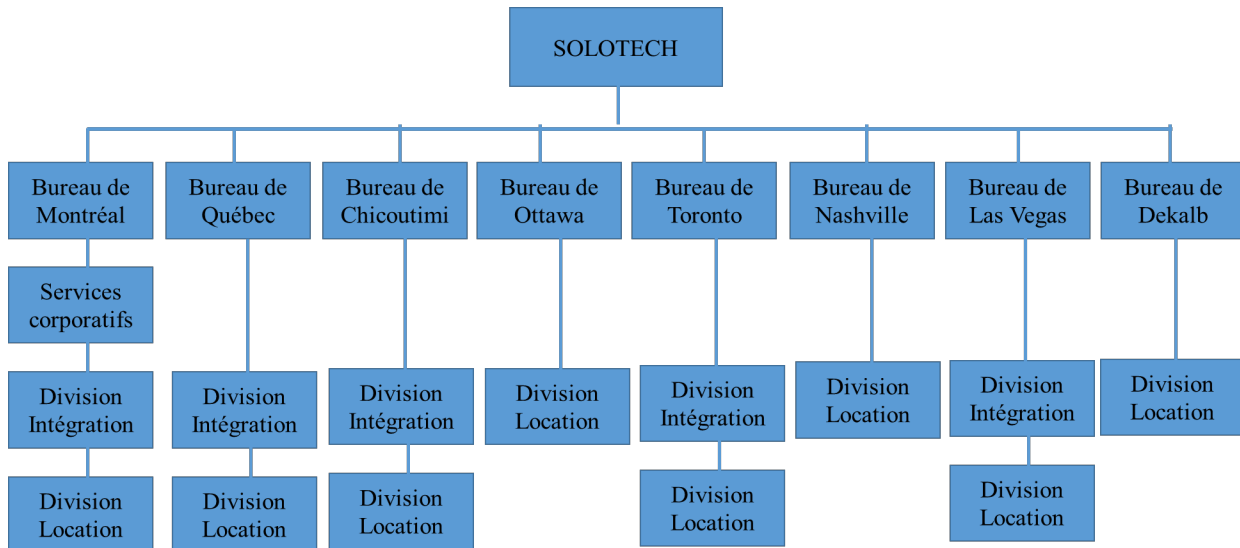
---

<sup>7</sup> Adapté de Kevin Young (2018) : « Solotech célèbre un anniversaire marquant ». <https://solotech.com/casestudy/visionnaire-40-ans/>

## Annexe 2: SOLOTECH – Organigramme sommaire de l'entreprise



## Annexe 3 : SOLOTECH – Bureaux et capacité des ateliers



### Capacité des ateliers :

- Montréal : atelier principal de 275 000 pieds carrés répondant au marché local de Montréal et à celui de l'international.
- Québec : atelier de 80 000 pieds carrés répondant au marché local de Québec.
- Toronto : atelier de 100 000 pieds carrés répondant au marché local de Toronto.
- Dekalb : atelier de 175 000 pieds carrés (second atelier en importance après celui de Montréal) répondant au marché international d'événements spéciaux et de tournées.
- Las Vegas : atelier de 50 000 pieds carrés répondant au marché local de Las Vegas et supportant les tournées et projets spéciaux.
- Nashville : atelier de 10 000 pieds carrés qui supporte le marché des tournées.

## **Annexe 4 : Quelques-uns des projets réalisés récemment par SOLOTECH**

### **Division location**

- Tournées mondiales :
  - Paul McCartney
  - Lady Gaga
  - The Weeknd
  - Taylor Swift
  - Céline Dion
  - multiples tournées du Cirques du Soleil
  - Mumford and Sons
  - etc.
- Événements spéciaux :
  - Red Bull Crashed Ice
  - Victoria's Secret Fashion Show
  - Alibaba Gateway 2017
  - Walmart Shareholders Meeting
  - Festival d'été de Québec
  - Osheaga
  - 375e de Montréal
  - etc.

### **Division intégration**

- Siège social d'Agropur
- l'Amphithéâtre Cogeco
- le Centre Vidéotron
- l'Observatoire au sommet de la Place Ville-Marie de Montréal
- Système de jalonnement dynamique des villes de Montréal et de Québec
- le tableau indicateur de la Place Bell
- le 1909 Taverne Moderne
- la restauration de studios pour CBC à Toronto
- installations techniques de studios de télévision en Mongolie
- panneaux LED pour la CFL
- etc.