



École de Gestion  
John Molson  
School of Business

JEUX DU COMMERCE 2018

# CAS DE S.I.O

Version française



*Son • Éclairage • Vidéo*

**Cas rédigé** par Philippe Latreille en  
collaboration avec l'entreprise



# SOLOTECH: AMPLIFIER L'AVENIR

## Mise en contexte

Votre équipe de spécialistes a été contactée par Solotech, un client potentiel en pleine expansion, qui désire avoir les idées nettes quant au type de progiciel à adopter (**ERP**), au plan d'implantation à mettre en place et aux implications de ceux-ci sur sa stratégie TI actuelle. Vous vous présentez donc au siège social à Montréal et faites le tour des installations de 270 000 pieds carrés avec les dirigeants de l'entreprise. Ils vous expliquent la situation dans laquelle Solotech se trouve et vous font part des problématiques et questionnements auxquels ils font face.

## Solotech

En 1976, c'est la folie des Jeux Olympiques à Montréal, André Riendeau et Denis Lefrançois obtiennent le contrat de vente et d'installation du système de son au Stade Olympique. Aidés par des confrères québécois et américains, ils réalisent le projet avec brio! L'année suivante, ils fondent officiellement Solotech et ouvrent un premier bureau à Montréal. L'entreprise a pour mission d'offrir des solutions techniques à ses clients, en s'assurant de collaborer avec eux, afin de concrétiser leurs visions.

Aujourd'hui, c'est plus de 1 000 employés qui font de l'entreprise un des grands joueurs à l'International dans le milieu de la vente et de la location d'équipement et d'équipements audiovisuels (son, éclairage, vidéo et gréage). Solotech a des bureaux à Montréal, Québec, Saguenay, Ottawa, Toronto, DeKalb (banlieue de Chicago), Nashville et Las Vegas. Son expansion s'est faite de manière organique et par acquisitions. Elle est bien déterminée à continuer sur cette lancée et requiert donc des solutions évolutives qui s'adapteront à ses besoins grandissants, variés et littéralement distancés. Il y a deux divisions opérationnelles dans l'entreprise: la division *Location* et la division *Vente et Intégration*. La division location loue des équipements audiovisuels à travers le monde, que ce soit pour des événements spéciaux ou des tournées. La division Intégration, elle, conceptualise et réalise des projets permanents pour le milieu corporatif, le secteur public et des lieux de divertissement (entre autres). Cette division vend les produits et les intègre au lieu de les louer.



La notoriété internationale de Solotech est en partie due à des projets de location et d'intégration de systèmes audiovisuels pour des clients comme Céline Dion et le Cirque du Soleil. Depuis, elle a réalisé de nombreux projets tous plus intéressants les uns que les autres au travers de ses deux divisions. En voici quelques exemples:

### **Division location**

**Tournées mondiales** : Paul McCartney, Lady Gaga, The Weeknd, Taylor Swift, Céline Dion, multiples tournées du Cirque 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 D.E.L. pour la CFL, etc.

## **OBJECTIF: CROISSANCE!**

Au cours des dernières années, l'entreprise a connu un accroissement impressionnant de son chiffre d'affaires et de ses opérations. Il faut dire que depuis 2013, 3 investisseurs stratégiques (Investissement Québec, Desjardins Capital et Claridge) se sont joints à l'aventure avec des idées de grandeurs plein la tête. L'année dernière, il y avait 200 employés de moins qu'actuellement et il y a 2 ans à peine, l'entreprise n'avait pas ouvert ses bureaux à Nashville et DeKalb. Avec un chiffre d'affaires de plus de 200 millions\$, Solotech désire continuer à croître de manière exponentielle dans les années à venir afin de s'imposer comme LE chef de file mondial dans la vente et de la location d'équipements audiovisuels. Pour ce faire, la direction de la compagnie a mis



en place plusieurs initiatives qui lui permettront d'atteindre ses objectifs, voici les plus importantes:

- L'implantation de nouveaux systèmes intégrés
- Effectuer des embauches stratégiques
- La création des départements de communication, marketing et affaires juridiques
- L'augmentation de l'accessibilité aux services corporatifs (positionner des employés clés dans les différents bureaux canadiens et américains, Ex : positionnement de professionnels RH dans tous les bureaux)

## **La Division Intégration**

La division Vente et Intégration réalise principalement des installations permanentes, celles-ci étant souvent accompagnées d'un service de maintenance. Solotech peut mener un projet de A à Z et c'est ce qui démarque l'entreprise de plusieurs concurrents. Les projets sont divers et adressent un marché très large : du stade sportif, à la salle de spectacle, en passant par la signalisation routière, la salle de conférence, les hôtels et les restaurants (etc.). L'équipement est vendu par Solotech au client. Tous les bureaux sauf ceux de DeKalb et Nashville abritent la division Vente et Intégration. La clientèle est uniquement B2B<sup>1</sup>.

## **La Division Location**

La division Location d'équipement audiovisuel supporte des projets locaux et internationaux : des festivals, des événements corporatifs, des tournées, etc.. La clientèle est à la fois B2C<sup>2</sup> (ex : un groupe de musique local qui loue un kit de spectacle) et B2B (ex : Un organisateur d'événements ou un promoteur de tournées). Toutes les succursales sauf celle d'Ottawa abritent des bureaux de la division Location. Le nouvel

---

<sup>1</sup> Commerce d'entreprise à entreprise

<sup>2</sup> Commerce d'entreprise à consommateur



entrepôt de DeKalb est stratégiquement positionné pour attaquer les différents marchés des États-Unis. Les frais de douane élevés pour l'équipement en transit et un désir de croître dans cette plaque tournante du divertissement ont amené Solotech à ouvrir cette succursale de plus de 150 000 pieds carrés plus tôt cette année. Au niveau de la main d'œuvre, plusieurs centaines d'employés ont le statut de permanent sur appel. C'est-à-dire que ces employés n'ont pas de poste de travail physique dans un bureau et travaillent constamment sur des projets sur la route (spectacles, événements, tournées), et ce, à travers le monde.

Il y a plusieurs synergies entre les 2 divisions. Les employés sont affectés principalement à l'une des deux divisions, mais peuvent être appelés à travailler sur des projets communs ou encore être prêté à l'autre division en raison de l'expertise technique requise pour un projet spécifique. Les divisions mènent l'achat d'équipement conjointement et l'équipe de Vente et Intégration gère la vente d'équipement usagé du département *Location*. La fabrication interne de produits comme le câblage n'est pas spécifique à une division en particulier. Les espaces de l'entrepôt et spécialement des salles de *Test* 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). Pour certains contrats, ce processus lui permet d'installer 3 fois plus rapidement que ses concurrents.

En ce qui concerne les interactions quotidiennes entre le siège social et les différents bureaux, il y a une collaboration constante entre les employés, les gestionnaires et les services corporatifs (des Ressources Humaines, des Finances et des TI). Toutes les ressources du réseau 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.

## Problématiques TI actuelles



De la croissance et du changement découlent certains problèmes. L'entreprise vous en a dressé un bref portrait:

- La croissance par acquisition amène son lot de systèmes mal intégrés
- La multiplication des emplacements sur lesquels Solotech opère met de la pression sur l'infrastructure dans les bureaux
- La nouvelle administration veut devenir « data driven »
- Certains systèmes sont très vieux (ex. base de données sur fichiers plats; textes seulement) ou sont mal adaptés à l'industrie (ex : système de planification de main-d'œuvre qui ne supporte pas la planification événementielle)
- Les méthodes d'utilisation des systèmes varient d'une succursale à l'autre

Pour régler cette problématique, Solotech compte adopter un nouveau Progiciel (ERP) et se questionne du même coup à savoir s'il est nécessaire de faire un pivot au niveau de sa stratégie TI. Vous devez bien l'éclairer quant aux implications et répercussions qualitatives et quantitatives de cette implantation se reflétant dans les opérations quotidiennes de l'entreprise.

Quelques questionnements résultent aussi de vos discussions avec l'équipe TI.

## Questionnements et Exigences

Les objectifs principaux du progiciel (ERP) sont :

- Unification des opérations
- Production des états financiers consolidés sur demande
- Possibilité d'analyser les projets sur le plan financier dans les phases de soumissions (rentabilité, choix d'équipement, etc.)

### Grosseur du Fournisseur



Bien qu'étant une multinationale en pleine croissance, Solotech n'est pas encore un Mastodonte dans le grand monde des affaires. Certains fournisseurs ont des contrats immenses qui feraient passer Solotech bon deuxième. Les solutions ne seraient pas nécessairement taillées pour le type d'opérations que l'entreprise conduit, mais la solution pourrait être modulable. Un fournisseur trop petit, de son côté, n'aurait peut-être pas les infrastructures ou les fonctionnalités requises pour une entreprise de la taille de Solotech. La compagnie est assise entre deux chaises et se demande quoi faire. Pour l'instant, elle considérerait les différents produits des grands éditeurs; Oracle, SAP, Microsoft, Netsuite et autres. Par contre, elle est aussi ouverte à entendre vos recommandations sur des ERP moins connus qui lui permettraient d'atteindre ses objectifs si vous en avez.

### **Mobilité**

Pouvoir y accéder n'importe où et sur n'importe quel type d'appareil mobile. Il est primordial que les solutions proposées prennent comptes du mouvement constant des employés (tournées, installations, inter bureaux).

### **Impact sur les employés**

Les coûts et les implications les plus importantes sont souvent reliés aux ressources humaines. Il faut éviter d'avoir à changer drastiquement la façon de faire des différents employés. Toutes les parties prenantes doivent être « on board » pour optimiser les chances de succès. Les employés doivent voir les bénéfices de leur implication.

### **SaaS vs. Cloud vs. Out of the Box Vs. Libre de droits (Open Source)**

Est-ce que la compagnie devrait acheter un logiciel tout-en-un ou un système plus malléable? Le "louer"? Devrait-elle développer son système en utilisant un ERP libre de droits (open-source)? Est-ce que l'approche "best-of-breed" (le meilleur de plusieurs systèmes) est celle à suivre? Toutes les options sont ouvertes, mais l'entreprise cherche



la stabilité et la certitude que nos opérations se feront sur un système ou des systèmes très performant(s).

### **Évolutivité**

Les opérations et stratégies de marché évoluent constamment et le(s) système(s) choisi devra refléter cette réalité. L'entreprise pense notamment à lancer une plateforme de commerce en ligne et possiblement une application mobile qui permettrait aux organisateurs d'événements et clients potentiels d'avoir une soumission en quelques minutes et de passer la commande à même son téléphone. L'entreprise évalue aussi l'option de vendre de l'équipement sur Internet, qu'ils soient ou usagés.

Solotech considère aussi améliorer la productivité de ses opérations en utilisant des technologies comme celle des RFID qui lui permettrait de localiser ses différents équipements et réduirait de facto le temps requis pour plusieurs opérations (ex: stockage du camion après une désinstallation dans un événement). Considérant la valeur très élevée de certains équipements, il est compréhensible que cette option soit évaluée.

Tel que mentionné, l'entreprise compte grossir et pour ce faire, elle ouvrira des bureaux et achètera des entreprises. Ces nouvelles entités devront être facilement intégrables dans l'infrastructure technologique de Solotech.

### **Ressources Humaines**

Quel(s) type(s) d'équipe de projet, de support sont nécessaires pour le nouveau système (en TI et dans les différentes unités d'affaires)? Qui dirigera cette initiative? Quels seront les impacts de la croissance sur cette structure? Quelles actions doivent être mises en place afin de gérer la résistance au changement et comment mobiliser face au défi d'intégration de nouvelles méthodes de travail?

### **Hébergement**



Pour l'instant, l'hébergement est fait par Solotech, avec comme seules exceptions le CRM et quelques petits programmes SaaS. Est-ce que l'entreprise devrait se tourner vers une solution où l'hébergement est fait à l'interne? Auprès de l'éditeur? Dans le Cloud (infonuagique)? Un heureux mélange de tout ça?

### **Indicateurs de Performance et Suivi**

Les principaux indicateurs de performance (KPI) suivis sont :

Rentabilité des projets, nombre de manipulations (scans) dans l'entrepôt par semaine, quantité de temps régulier vs supplémentaire, rentabilité des actifs de location/vente sur la valeur d'achat. Le suivi est difficile et imprécis sur plusieurs KPI car les systèmes ne sont pas arrimés.

Comment peut-elle simplifier cette tâche et quels indicateurs de performance propres au TI devrait-elle mettre en place?

### **Modules et extensions**

Quels aspects des opérations devraient avoir leur module à même l'ERP?

### **Autres critères**

Sur quels critères (n'étant pas mentionnés plus haut) est-ce que Solotech devrait baser son choix quant au progiciel (ERP)?

## **MANDAT**



Comme vous avez pu le constater, Solotech a beaucoup de questionnements par rapport au choix du système à implémenter et à sa stratégie TI. Elle compte donc sur vous afin de l'éclairer sur la direction à prendre.

Votre présentation devrait au minimum inclure:

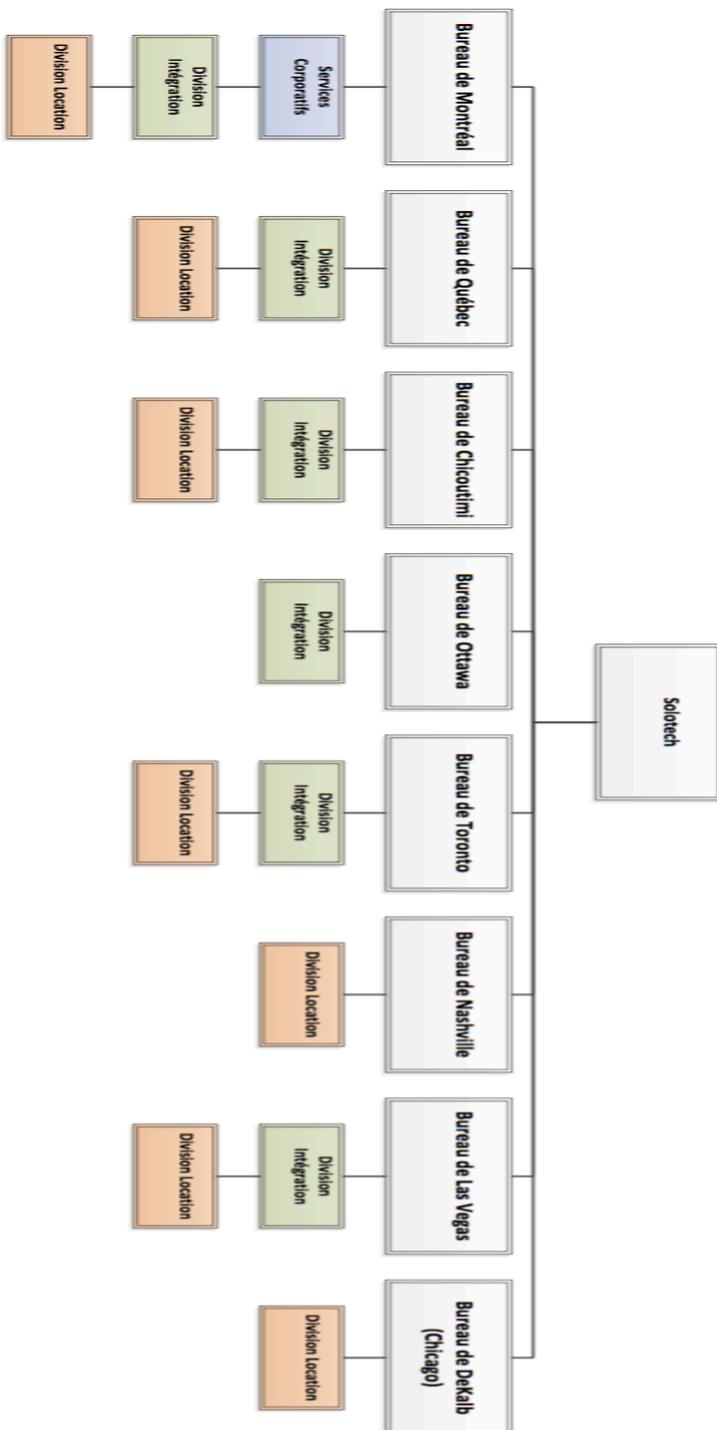
- Les critères de sélection du progiciel (ERP)
- Le budget estimé de votre recommandation
- Le plan d'implantation
- Une idée des communications et changements internes à effectuer
- Les facteurs clés de succès et les moyens de les traquer
- L'impact sur les opérations quotidiennes de l'entreprise
- Les risques associés et le plan de mitigation s'y rattachant

Les lumières s'allument, c'est à votre tour de faire votre entrée en scène!



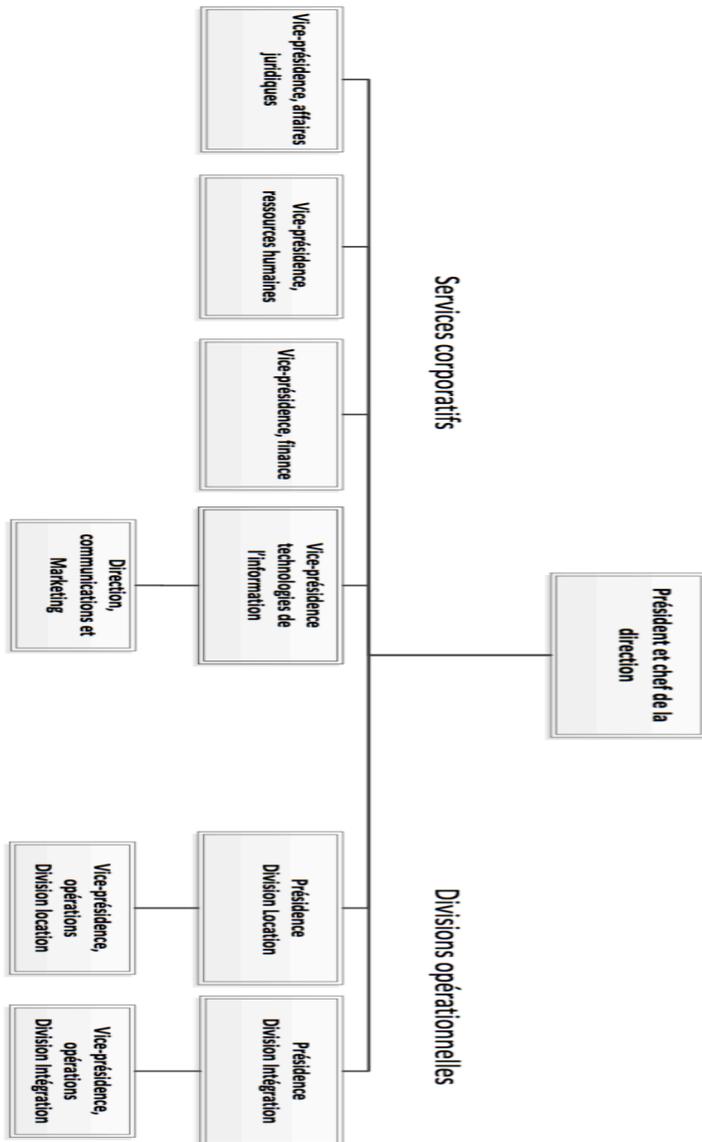


## ANNEXE II : Bureaux





## ANNEXE III : Organigramme Corporatif





## ANNEXE IV : Équipe TI

