

CAS

SURPRISE

Présenté par



SOLOTECH
simplement spectaculaire

Rédigé par

Denis Morin

Professeur titulaire de gestion des ressources humaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Olivier Racine

Partenaire d'affaires - ressources humaines, Solotech

Romain Allo

Chef d'équipe, acquisition de talents, Solotech

L'incidence de la pandémie COVID 19 sur les orientations stratégiques de Solotech

Nature de l'organisation

Solotech est un chef de file mondial en audiovisuel et technologies du divertissement. L'organisation rayonne tant à l'échelle nationale qu'internationale.

L'organisation s'appuie sur une expertise de pointe dans deux marchés différents : d'une part la location, et d'autre part la vente et l'intégration d'équipements audiovisuels (installations permanentes). Le modèle actuel d'affaires repose sur la capacité et l'expertise de l'organisation à offrir la totalité des services audiovisuels dans tous les domaines, tant en ce qui a trait au son, à l'éclairage, la vidéo, le gréage et aux systèmes de contrôle tout en offrant une main d'œuvre spécialisée. Un tel atout concurrentiel se fonde sur la configuration de systèmes audiovisuels intégrés dans divers marchés dont la musique, les sports, les commerces, la culture et l'éducation. Par ailleurs, l'organisation se concentre également sur la location et la vente d'équipements à travers le monde (à l'aide d'une expérience client exceptionnelle). L'approche « clés en main » constitue donc une marque distinctive de Solotech et sa créativité organisationnelle lui permet de réaliser tous les projets audiovisuels, des plus simples aux plus complexes, et ce, partout sur la planète.

L'organisation est composée de deux divisions opérationnelles, « vente et intégration de systèmes » et « solutions événementielles » ainsi que des services corporatifs

- 1) Les services corporatifs comprennent la direction de Solotech et plusieurs départements en soutien auprès de l'ensemble de l'organisation tels que : le marketing et les communications, les finances, les ressources humaines, les affaires juridiques, les technologies de l'information ou encore le service des approvisionnements
- 2) La division « vente et intégration de systèmes » a pour mission de vendre et d'installer des équipements audiovisuels dans des stades, des théâtres, lieux de culte, des salles de



spectacles ou dans le domaine corporatif. Parmi les clients de la division, il est approprié de mettre en évidence le Centre Bell de Montréal, la Place Bell à Laval, le Mouvement Desjardins, le Staples Center de Los Angeles, le Caesar Palace de Las Vegas ou encore le Burj Khalifa à Dubaï. Dans un contexte de pandémie COVID19, Solotech mise sur la stratégie numérique et le commerce en ligne. L'objectif de ce chantier majeur est de déployer une expérience client remarquable sur internet afin d'attirer toujours plus de clients.

- 3) La division « solutions Événementielles » loue des équipements pour des spectacles musicaux, des festivals ou des événements d'affaires. À l'aide de technologies de pointe, Solotech organise une quantité impressionnante de soirées corporatives, de festivals et de tournées mondiales d'artistes. L'entreprise peut également offrir des services de webdiffusion d'événements virtuels tels que des conférences de presse, des formations, des galas ou des performances musicales. Enfin, avec la montée en flèche des demandes de service en webdiffusion d'événements, l'organisation a pris les devants en aménageant des studios de location pour les enregistrements en direct ou en différé. Enfin, il y a ce partenariat fructueux avec les studios Mel's de Montréal afin de fournir des équipements pour l'industrie du cinéma.

Les deux principales divisions de Solotech possèdent des processus opérationnels distincts. Toutefois, il existe une collaboration très étroite entre ces divisions. Les pratiques de gestion des ressources humaines et de développement organisationnel sont implantées uniformément à l'ensemble des secteurs d'activité, départements ou divisions de Solotech.

Reconnue globalement pour son expertise en solutions événementielles et en intégration de systèmes, Solotech compte plus de 1 500 employés répartis à travers ses bureaux de Montréal, Québec, Saguenay, Ottawa, Toronto, Las Vegas, Nashville, DeKalb, Los Angeles, Heywood, Londres et Redditch. La division « solutions événementielles » est composée de 825 employés; la division « Vente et intégration de systèmes » compte 510 employés. Enfin, les services corporatifs s'appuient sur 165 employés.



Les orientations stratégiques de Solotech

Solotech désire demeurer un leader mondial de technologies audiovisuelles et du divertissement. L'organisation figure actuellement parmi les plus grands joueurs au monde en matière de tournées musicales. Nous pouvons penser notamment au soutien technologique auprès des spectacles d'Elton John, The Rolling Stones, Lady Gaga, Taylor Swift, Justin Timberlake, Céline Dion ou le Cirque du Soleil.

Solotech s'impose comme un guichet unique pour ses clients. L'organisation offre la location de matériel de pointe et des services complets en audio, vidéo, éclairage, gréage et habillage de scène pour la production d'événements de différentes envergures. Solotech offre également la main d'œuvre technique pour l'opération des équipements durant les événements ou lors d'installations permanentes. Par ailleurs, Solotech détient une expertise marquée en vente d'équipements audiovisuels en installations permanentes et entretien de systèmes et solutions audiovisuels variés. Ces atouts concurrentiels permettent à Solotech d'être en excellente situation pour réaliser ses objectifs d'expansion ambitieux et d'offrir la meilleure expérience possible à chaque client.

Les valeurs de passion, de collaboration, de professionnalisme, de respect et d'excellence orientent l'action de tous les employés de Solotech. Les employés travaillent dans la conception et l'intégration des systèmes audio-visuels de manière à faire rayonner les clients. Le succès des clients repose notamment sur l'efficacité de la collaboration des équipes Solotech avant, pendant et après leur performance.

Solotech se donne une mission de consolidation et de croissance dans le marché nord-américain et international. Dans le cadre d'un tel objectif stratégique, l'organisation ambitionne d'être le meilleur au monde dans l'industrie audiovisuelle et d'en faire la démonstration. Par exemple, l'entreprise a effectué en 2019 l'acquisition la plus importante de son histoire en achetant SSE Audio Group, le plus important fournisseur de services audio professionnels au Royaume-Uni ou encore de ProSound en mars 2020, entreprise reconnue et spécialisée en vente et intégration de systèmes du côté américain. Solotech désire continuer à investir sur le marché international. L'organisation progresse également dans le développement de sa plateforme de commerce en ligne et vise à proposer une offre impressionnante d'équipements audiovisuels et de divertissement!



En matière de croissance, de nouveaux projets de solutions technologiques auprès de plusieurs clients potentiels dans divers domaines (musique, culture, sports, événements spéciaux, secteur public) sont à prévoir. Nous pouvons citer le ministère de la Justice (Québec), le Grand Théâtre de Québec, le Valley Park Recreation Centre de Toronto et quelques projets de maisons de culte dont celle de Nashville. La croissance de l'organisation est étroitement associée à sa capacité stratégique de demeurer au fait des progrès en technologies.

Les enjeux stratégiques de Solotech à réviser dans le contexte de la pandémie Covid-19

Dans l'ensemble du Canada et du monde, plusieurs secteurs de l'économie ont été sérieusement fragilisés par la pandémie de COVID-19. Nous pensons aux secteurs de l'hébergement hôtelier, de la restauration et des bars, du voyage, du transport aérien, du commerce de détail, de **la culture, dont les arts de la scène**, etc. Tous les secteurs de l'économie québécoise et canadienne ont donc été touchés par les mesures de confinement dont l'objectif est de freiner la propagation de la COVID-19.

L'industrie événementielle est toujours dans un grand courant d'incertitude. Pour les travailleurs de ces secteurs en détresse financière, les mesures d'aide fédérale portant sur la subvention salariale d'urgence du Canada, sur le transfert des prestataires de la PCU à l'assurance-emploi, sur la nouvelle « Prestation canadienne de la relance économique » (pour les travailleurs n'ayant pas accès à l'assurance-emploi) sont les bienvenues.

Le monde du travail est profondément touché par la pandémie mondiale du COVID-19. Outre la menace que cela représente pour la santé publique, les bouleversements économiques et sociaux menacent la pérennité ou la croissance des organisations. Pour ses employés, la direction de Solotech joue un rôle primordial en se préoccupant avant tout de leur santé et sécurité. La viabilité à long terme de l'organisation et le maintien en emplois d'un maximum d'employés est également prioritaire pour les dirigeants de Solotech.

Les employés des divisions « *solutions événementielles* » et « *vente et intégration de systèmes* » ainsi que des services corporatifs, victimes de l'actuelle crise apprécient les différentes mesures d'aide financière que Solotech a déployées. Pendant cette période difficile, l'ensemble des employés ont eu accès au régime d'assurance collective. Par ailleurs, les employés impactés par une mise à pied temporaire ont eu un accès quasi immédiat à un fond d'urgence déployé par la



direction de Solotech. Un horaire réduit de 4 jours par semaine fut adopté au début de la pandémie, mais est maintenant progressivement modifié vers l'horaire courant de cinq jours afin de maximiser la paie des employés.

À la lumière du contexte de la pandémie, il subsiste deux principaux enjeux « financiers » et « ressources humaines » pour Solotech.

Sur le plan financier, la pandémie a contribué à réduire de façon importante le bassin d'employés actifs. Cette situation est partiellement attribuable à la réduction substantielle des revenus de la division « solutions événementielles ». Les experts de Solotech continuent de faire preuve d'une remarquable créativité, de revoir leurs façons de faire, de poursuivre d'importantes réflexions afin d'assurer un futur à la division « Solutions Événementielles ». Une telle approche s'est manifestée par plusieurs nouveaux types d'événements tel que la collaboration avantageuse avec les studios de cinéma Mel's de Montréal et l'implantation d'un studio-télé dans les bureaux de Solotech. D'autre part, Solotech a également participé à l'organisation de plusieurs événements de type conventionnels (un événement incluant une scène et un public) tel que les Musiparcs en plein air dans les ciné-parcs. Pendant l'été 2020, les spectateurs ont apprécié des prestations musicales et humoristiques dans le confort de leurs voitures (tout en chantant et en klaxonnant!). Néanmoins, l'organisation doit modifier sa manière d'offrir ses services et produits de manière à générer des revenus additionnels (et diminuer les pertes considérables de revenus de sa division « solutions événementielles », occasionnés par l'arrêt de l'industrie du divertissement). La division « ventes et intégration de systèmes » accuse une légère perte de revenus mais elle fonctionne relativement bien dans le contexte de la pandémie puisque celle-ci se compare davantage à l'industrie de la construction qu'au divertissement.

Conscient qu'il était urgent d'agir pour maintenir les emplois ainsi que la croissance de l'entreprise, la direction de Solotech doit rapidement explorer de nouveaux marchés. Cette nouvelle stratégie est essentielle pour l'avenir de l'organisation et il y a possiblement des « *opportunités qui ne repasseront pas* ». Après une année 2020 extrêmement difficile à tout point de vue (économique, santé, social, sanitaire, etc.) à cause des deux vagues de la pandémie de COVID-19, la direction de Solotech espère voir 2021 afficher un redressement significatif des indicateurs d'efficacité organisationnelle. Pourvu, évidemment, qu'une troisième vague de COVID-19 ne vienne pas remettre en cause les prévisions. Il faut faire preuve d'audace et l'occasion est idéale pour miser sur l'innovation. Solotech pourrait songer à explorer de nouveaux créneaux, voire à modifier son modèle d'affaires pour s'adapter à l'après-pandémie. Cette crise de la pandémie COVID-19 est



exigeante. On cherche donc une organisation forte dans des secteurs porteurs. Il est approprié de redoubler d'efforts pour que Solotech soit un joueur encore plus solide à l'avenir.

Solotech est confronté à de nombreux défis en gestion des ressources humaines à la lumière de la pandémie ainsi que de la reprise associée à l'après-pandémie. Voici les principales priorités qui doivent être prises en compte par Solotech :

- Gestion de la santé et la sécurité au travail (fournir les équipements de protection adéquats, gérer la question des symptômes auprès des employés, aménagement des lieux de travail);
- Organisation du travail : (gestion de l'indisponibilité d'une proportion considérable des employés, réorganisation des tâches et des horaires, possibilité de poursuivre les mesures de télétravail);
- Accompagnement des employés (orientation et formation dans un contexte de travail réorganisé, gestion de l'anxiété);
- Pratiques de gestion du changement (gestion du travail à distance, préserver l'engagement au travail; soutenir et rassurer les gestionnaires et les employés dans un contexte d'incertitude);
- Les canaux ouverts de communication (communiquer de manière transparente, faire preuve de leadership);
- Mobiliser dans un contexte d'incertitude et de transformation organisationnelle (favoriser l'adhésion au nouveau modèle d'affaire; accompagner le personnel; développement des compétences, etc.);

Solotech doit donc réinventer ses opérations et son milieu de travail de demain, lesquels seront potentiellement différents après cette épreuve collective de la pandémie.

Votre mandat

1. La proposition d'un nouveau modèle d'affaires

À la lumière des enjeux de la pandémie COVID-19, il est approprié de réviser le plan stratégique de Solotech. Plus spécifiquement, proposer un modèle d'affaires et une stratégie révisée et adaptée aux circonstances de la pandémie.



Comment l'organisation peut-elle réorienter sa stratégie et son modèle d'affaires afin de maintenir sa notoriété et renforcer son positionnement sur le marché (notamment diversifier les revenus de l'organisation, explorer de nouveaux créneaux ou secteur d'exploitation et réaliser de potentielles acquisitions)?

Cette réflexion stratégique est nécessaire afin d'éviter des pertes de revenus et qu'une telle situation ne puisse se reproduire. En effet, lorsque l'entreprise s'appuie essentiellement sur une seule division, elle se met en position de vulnérabilité.

2. L'incidence du nouveau modèle d'affaires de Solotech sur la transformation organisationnelle ou la gestion du changement

Compte tenu des retombées d'une nouvelle trajectoire stratégique sur la culture organisationnelle, les enjeux technologiques ou opérationnels de l'organisation ainsi que sur la gestion des personnes en milieu de travail; il semble approprié de s'interroger sur l'incidence des transformations organisationnelles actuelles de Solotech sur le facteur humain. Plus particulièrement, ***comment mobiliser les employés vers le nouveau modèle d'affaires de l'organisation?***

Il subsiste des efforts importants afin d'explorer des revenus supplémentaires. Une telle démarche permettrait de compenser les pertes de revenu de la division « solutions Événementielles ». L'offre de service bonifiée de la boutique en ligne « E-commerce » composée actuellement de près de 350 produits neufs et 300 produits usagés en vente à travers l'Amérique du Nord s'inscrit dans cette démarche. L'objectif de Solotech est également d'améliorer l'expérience client sur cette plateforme de commerce électronique.

Par ailleurs, il y a le déploiement d'un nouveau service de télédiffusion des spectacles (sans la présence du public) dans la division « solutions événementielles » ainsi que la proposition de nouveaux produits qui relèvent de la division « vente et intégration de systèmes » dont une gamme complète de solutions adaptées en temps de pandémie.

Malgré ces nouveaux services, comment ***favoriser la mobilisation ainsi que la fidélisation des employés (et l'engagement affectif auprès de l'organisation) lorsque la moitié sont inactifs?***



Les pertes financières sont considérables mais les conséquences sur le plan humain sont également très importantes. Même si la majorité des employés de la division « solutions événementielles » bénéficie des aides gouvernementales comme la prestation canadienne d'urgence, la réduction de revenus est tout de même significative pour les employés inactifs. Malgré ces moments difficiles, Solotech maintient l'accès aux assurances collectives et à la télémédecine pour l'ensemble de ses employés.

Selon les postes disponibles et leurs exigences, l'organisation tente également de réaffecter les employés inactifs auprès de la division « vente et intégration de systèmes » ou au sein des services corporatifs. Par exemple, près de 30 employés de la division « solutions événementielles » ont été transférés temporairement au projet de la boutique de commerce électronique de la division « vente et intégration de systèmes ».

Malgré ces réaffectations, il subsiste une proportion importante d'employés inactifs qui demeurent sans possibilités de mandats alternatifs dans l'organisation. Dans la foulée des possibilités d'acquisitions et d'exploration de nouveaux créneaux par Solotech dans le contexte de la crise sanitaire, des employés pourraient s'interroger sur le bien-fondé de cette démarche alors qu'ils ne sont pas rémunérés à leur salaire régulier. Bien que les employés soient des passionnés d'audiovisuel, il est probable que certains ont dû accepter un emploi « alimentaire » dans d'autres secteurs d'activité économique en attendant un retour à la normal dans les opérations de Solotech. Des employés inactifs pourraient envisager un changement de carrière.

Une question fondamentale subsiste : Ces employés inactifs vont-ils revenir chez Solotech lorsque la pandémie COVID-19 sera terminée? Cette main-d'œuvre spécialisée est très difficile à remplacer. **Comment Solotech peut-il mobiliser et fidéliser ses employés inactifs?** Le départ de ces employés inactifs représente potentiellement une perte d'expertise et de savoir-faire organisationnel. Un tel enjeu peut vraisemblablement freiner la croissance de Solotech.



Quelques définitions susceptibles de guider votre réflexion des solutions au cas

- L'orientation stratégique permet de déterminer les finalités (nature du produit ou du service auprès des clients ou consommateurs) et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour concrétiser ces finalités.

Le modèle d'affaires s'appuie sur plusieurs dimensions pertinentes dont :

- Détermination de vos groupes de clients susceptibles d'être intéressés par votre offre (votre proposition de valeur – nature de vos produits ou services auprès des clients).
- La proposition de valeur permet potentiellement de résoudre les problèmes ou de satisfaire les besoins de vos clients cibles (il s'agit de la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour vos clients).
- Le plan d'affaires permet d'établir des actions afin de communiquer avec les clients actuels et potentiels de manière à proposer votre offre.
- La configuration de vos relations avec les clients vise à définir un niveau de personnalisation que vous voulez atteindre dans vos relations avec vos clients actuels et potentiels
- L'anticipation de vos revenus potentiels permet de réfléchir sur la façon dont vous allez générer des revenus selon les caractéristiques de vos clients.
- L'analyse de « vos ressources essentiels » repose sur une appréciation des actifs (technologie, ressources humaines, ressources financières, etc.) dont vous disposez pour concrétiser votre offre auprès des clients.
- Identification des « activités clés » afin de clarifier vos activités importantes auprès des clients.
- L'exploration de « vos partenaires clés » décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires avec lequel vous voulez et devez collaborer pour optimiser le fonctionnement et la performance de votre organisation.
- Une analyse minutieuse de « votre structure de coûts » de manière à établir les coûts nécessaires pour réaliser vos objectifs d'affaires (et notamment générer des profits).



Ces définitions s'inspirent des références suivantes :

Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research.

International Journal of Management Reviews, 10(1), 1–23.

Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. Strategic Management Journal, 24(1), 1–16.

Prévot, F., Brulhart, F. & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources: Proposition de synthèse. Revue française de gestion, 204(5), 87-103.

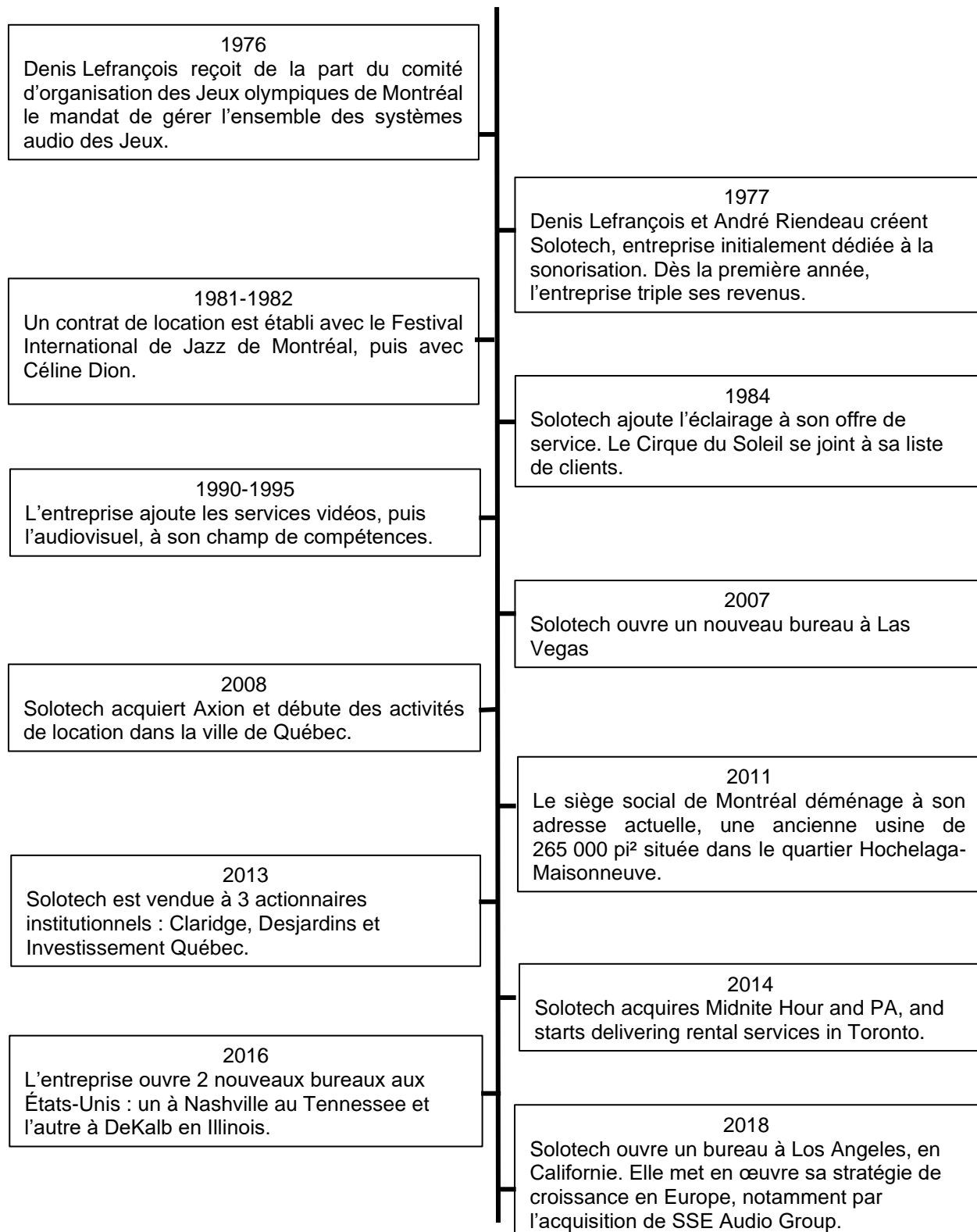
Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. Revue française de gestion, n° 174(5), 15–24.

<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/trousse?lang=fr&q=trousse&e=557954595:3129796225>



Annexe 1

L'histoire de Solotech en bref



Annexe 2

Organigramme



Annexe 3

Bureaux de Solotech dans le monde

	Ouverture ou intégration à Solotech	Activités			
		Services corporatifs	Vente et intégration	Solutions événementielles	Entrepôt
Montréal	1977	•	•	•	•
Québec	2008 (acquisition d'Axion)	•	•	•	•
Saguenay	2008		•	•	
Ottawa	2012		•		
Toronto	2014 (acquisition de Midnite Hour et PA)		•	•	•
Nashville (USA)	2016		•	•	•
Las Vegas (USA)	2007		•	•	•
DeKalb (USA)	2016		•	•	•
Los Angeles (USA)	2018	•		•	
Manchester (UK)	2018 (acquisition de SSE Audio Group)		•	•	•
Londres (UK)	2018 (acquisition de SSE Audio Group)			•	•
Redditch (UK)	2018 (acquisition de SSE Audio Group)	•	•	•	•
Fareham (UK)	2019 (acquisition de BCS Audio)		•	•	•
Los Angeles	2020 (acquisition de Pro Sound & Video)		•		•
Pensacola	2020 (acquisition de Pro Sound & Video)		•		•
Orlando	2020 (acquisition de Pro Sound & Video)		•		•
Miami	2020 (acquisition de SEAL)		•	•	•

