

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL
COMMUN EUROPÉEN / ASSISTANT DE MANAGER /
COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN
EUROPÉEN / COMMUNICATION / COMPTABILITÉ ET
GESTION DES ORGANISATIONS / MANAGEMENT DES
UNITÉS COMMERCIALES / NÉGOCIATION ET RELATION
CLIENT / TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2015

Durée : 3 heures

Coefficient 3

Aucun matériel autorisé

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 9 pages, numérotées de 1 à 9.

Dans le cadre de la rédaction des réponses, le candidat est invité à mobiliser les concepts et les références aux auteurs et à leurs théories dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas « OVH » et de la ressource proposée, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

Première partie : Analyse du contexte

- 1- Justifiez, en mobilisant des références théoriques pertinentes, pourquoi la démarche suivie par Octave Klaba relève d'une logique entrepreneuriale.
- 2- Analysez en quoi les ressources et compétences de l'entreprise OVH constituent des forces et/ou des faiblesses.
- 3- Identifiez et expliquez les stratégies globales et les stratégies de domaine mises en œuvre par l'entreprise OVH.
- 4- Indiquez si les conditions de mise en œuvre de la croissance d'OVH sont réunies.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

- 5- Expliquez pourquoi l'évolution de la structure est nécessaire pour assurer la pérennité d'OVH.
- 6- Proposez en les justifiant des solutions organisationnelles.

Le dossier comprend le cas « OVH » et les ressources documentaires suivantes :

- **Ressource 1** : Objectif : 1 000 collaborateurs OVH en 2015 !
- **Ressource 2** : Le français OVH se mesure à IBM et Amazon (...)
- **Ressource 3** : Extrait d'une interview d'Octave Klaba
- **Ressource 4** : L'adhocratie

Le cas OVH.com

Comment une PME familiale devient le n°3 mondial de son secteur

Créée en 1999, OVH.com est une entreprise située à Roubaix dans le Nord, dont l'activité principale consiste à héberger des sites internet : stocker leurs données sur des serveurs informatiques placés dans de grands entrepôts, les « datacentres », et accessibles de manière sécurisée par internet. A cela s'ajoutent progressivement d'autres services ou domaines d'activité, toujours centrés sur les technologies du web et proposés au prix le plus bas possible : les noms de domaine (adresse des sites web), la téléphonie par internet ... OVH est aujourd'hui le n°1 de l'hébergement de site web en France et en Europe, et le n°3 au niveau mondial.

Création et développement de l'entreprise

C'est en 1999 qu'Octave Klaba étudiant en école d'ingénieur à Lille, crée OVH. Passionné d'informatique dès son plus jeune âge, il crée un site internet, qu'il héberge sur des serveurs informatiques en Pennsylvanie. Après un séjour aux Etats-Unis, où il constate que les serveurs sont stockés « dans une cabane en bois », il revient en France et crée OVH. Le projet d'Octave Klaba n'était pas simplement de créer une entreprise mais également de rendre la technologie accessible au plus grand nombre dans le respect de la liberté individuelle et collective (respect et partage des données privées, open source¹,...).

Après avoir lancé l'activité d'OVH en région parisienne, avec l'aide de Xavier Niel, le président de Free, Octave Klaba revient dans le Nord et acquiert d'anciens entrepôts textiles à Roubaix pour y positionner le siège social d'OVH. Son chiffre d'affaires, bien que non communiqué, avoisine aujourd'hui 200 millions d'euros grâce à 170 000 serveurs dans 12 datacentres, répartis sur cinq sites : Roubaix, Strasbourg, Gravelines, Paris et près de Montréal au Canada.

Bien qu'OVH soit une PME familiale, l'entreprise ambitionne de devenir le premier hébergeur mondial en 2015. Sa croissance passe par l'ouverture de bureaux en France, les « OVH cities », et la création de filiales à l'étranger. Depuis sa première implantation en Pologne en 2004, l'entreprise poursuit sa conquête internationale : l'entreprise OVH est aujourd'hui présente dans 16 pays (Pologne, Canada, Allemagne...). OVH aurait pu racheter des entreprises concurrentes à l'étranger, mais l'entreprise a plutôt choisi d'y développer ses propres filiales.

¹ «Open source» ou « code source ouvert » : logiciel pour lequel le code source est mis à la disposition des programmeurs qui l'améliorent et le partagent gratuitement.

Pour conquérir le continent américain, Octave Klabka a choisi de s'implanter au Canada plutôt qu'aux Etats Unis. En effet, le « Patriot Act »² aux USA permet à l'Etat d'accéder aux données privées des citoyens.

Cette loi est donc en totale contradiction avec les valeurs prônées par le dirigeant. Aussi, la garantie du respect de la vie privée est aujourd'hui un véritable atout concurrentiel face à ses concurrents américains, comme IBM ou Amazon.

Pour conquérir le marché de l'hébergement, OVH propose les prix les plus bas possibles. L'atout majeur d'OVH est aujourd'hui un rapport qualité / prix inégalé sur le marché. C'est en innovant, en permanence, dans le but de diminuer les coûts qu'OVH réussit à s'imposer face à ses concurrents. Henryk Klabka, lors de la canicule de 2003, invente ainsi un système exclusif de refroidissement des serveurs, qui diminue la consommation d'électricité, tout en augmentant le nombre de serveurs pouvant fonctionner dans un même espace. Bien que très innovante, l'entreprise ne protège pas ses inventions par le dépôt de brevet, mais garde la complète confidentialité de ses méthodes par le secret industriel.

Le défi d'OVH : trouver les compétences

Depuis la création de la société, Octave Klabka s'est appuyé sur les compétences au sein de sa famille. Son père Henryk, ingénieur mécanicien, préside l'entreprise OVH. Son frère Mirosław est responsable de la Recherche et du Développement de nouveaux produits. Sa mère, Halina, est gérante de Mariélys, la filiale d'OVH fabriquant les serveurs informatiques. Depuis la création de la société, la famille Klabka réinvestit chaque année l'intégralité des bénéfices afin de développer l'entreprise.

Pour poursuivre sa croissance rapide, à plus de 30 % par an, OVH doit impérativement recruter. La difficulté est de trouver sur le marché de l'emploi les profils recherchés en termes de compétences techniques (ingénieurs en informatique) et de savoir-être (autonomie, capacité d'innovation...). Il a donc été nécessaire pour OVH de mettre l'accent sur la formation, avec la création en 2014 d'un centre de formation interne à Roubaix. OVH noue aussi des partenariats avec les écoles d'ingénieur pour repérer les talents dès leur sortie de l'école. Comme il est parfois difficile de les attirer à Roubaix, l'entreprise s'est rapprochée d'eux en ouvrant des bureaux dans différentes villes de France.

Les recrutements ne sont pas réellement planifiés : ils sont lancés au fur et à mesure des besoins sur les projets.

90 % des salariés d'OVH ont entre 27 et 28 ans, et un tiers de l'effectif travaille dans les filiales à l'étranger.

² USA PATRIOT Act : loi antiterroriste votée par le Congrès des États-Unis et signée par George W. Bush le 26 octobre 2001. Son objectif est de renforcer la sécurité du pays en fournissant les outils appropriés contre le terrorisme.

Évolution des effectifs

Année	2012	2013	2014	Objectif 2015
Effectif	500	700	800	1 000

La liberté d'innover

Si OVH rencontre parfois des difficultés à recruter, son organisation facilite la fidélisation de ses talents. En effet, chez OVH toutes les décisions stratégiques sont communiquées à l'ensemble du personnel par e-mail. Chacun est libre d'apporter ses idées pour y contribuer. Pour chaque nouveau projet, un groupe de travail est constitué. Les bureaux sur roulettes sont approchés les uns des autres pour former une « patate » en langage maison. Ainsi, l'équipe projet peut s'organiser comme bon lui semble afin d'atteindre ses objectifs. Les « patates » se font et se défont au gré des projets, ce qui assure une grande flexibilité à l'entreprise.

La hiérarchie est très légère chez OVH : Octave Klaba s'entoure de sa famille et de quelques managers pour l'aider dans ses décisions stratégiques mais peu de managers intermédiaires sont présents entre la direction et les salariés opérationnels. L'ensemble du personnel participe aux décisions.

Motivés par des projets innovants, dans une entreprise où la « liberté » est une des valeurs fondamentales, peu de collaborateurs quittent OVH. Le personnel partage ainsi le sentiment d'appartenir à une entreprise où se construit le monde de demain. Cependant, l'augmentation de taille et l'ouverture de bureaux éloignés géographiquement génèrent parfois des problèmes de coordination : certains groupes de projets peuvent s'égarer vers des innovations impossibles à mettre en œuvre ou trop coûteuses, avant que le management ne s'en aperçoive. Pourtant, OVH souhaite rester une « start-up », comme sont qualifiées ces petites entreprises du web très dynamiques, même si la taille de l'entreprise est désormais celle d'une PME.

Source : les auteurs, d'après la revue de presse de l'entreprise et l'interview de Mme Lavergne, responsable relations presse, OVH

Ressource 1 - Objectif : 1 000 collaborateurs OVH en 2015 !

Historiquement implanté à « Roubaix Valley »³ (Nord), OVH développe ses bureaux implantés dans de grandes agglomérations françaises à Brest, Lyon et Paris... L'entreprise compte en ouvrir de nouveaux qui viendront développer ses activités. (...)

« OVH City », pour recruter les meilleurs talents

En s'implantant dans différents bassins d'emplois, à proximité des grandes écoles, OVH recherche les meilleurs candidats, experts en nouvelles technologies. Pour constituer des équipes gagnantes et prêtes à relever de nouveaux défis partout en France, OVH recrute (...).

Des profils d'ingénieurs développement, d'administrateurs juniors ou encore de conseillers techniques viendront compléter les équipes de chaque « OVH City ».

« OVH City », en étroite collaboration avec Roubaix Valley

L'ensemble des bureaux sera supervisé depuis le siège social. Autonomie, sens des responsabilités, et expérience dans la conduite de projets sont par conséquent des qualités indispensables aux futurs salariés d'OVH. Pour une collaboration optimale entre Roubaix Valley et les différents bureaux, OVH s'appuiera sur ses meilleurs outils de communication : (...) partage de documents, bureau virtuel, visioconférence, Emails, Messagerie instantanée.

Chaque personne recrutée bénéficiera également d'une formation complète à Roubaix Valley, intégralement prise en charge. (...)

Source : <http://www.ovh.com/jobs/>

³ En référence à la Silicon Valley aux Etats-Unis, où sont concentrées les entreprises informatiques de haute technologie.

Ressource 2 - Le français OVH se mesure à IBM et Amazon (...)

Le français OVH accélère sa croissance en investissant 200 millions d'euros sur les deux ans à venir. Son ambition est de détrôner IBM et Amazon, en devenant en 2015 le numéro un mondial de l'hébergement informatique. (...)

30 % DE CROISSANCE PAR AN

(...) Fondée en 1999, la société opère aujourd'hui 12 datacenters dans le monde représentant au total une superficie de 60 000 m² : 5 à Roubaix, 3 à Paris, 2 à Strasbourg et 2 près de Montréal, au Canada. Elle affiche une croissance de 30 à 35 % par an (...). « Notre objectif est de poursuivre ce rythme de développement pour atteindre un effectif de 1 000 personnes en 2015 », confie Octave Klabar, directeur général et fils d'Henry Klabar.

3 NOUVEAUX DATACENTERS

Cette PME familiale, qui investissait jusqu'ici 60 à 70 millions d'euros par an, met l'accélérateur en prévoyant un investissement de 200 millions d'euros sur les deux ans à venir, dont 140 millions de prêt bancaire. L'effort vise à construire trois nouveaux méga datacenters dans le monde : un à Roubaix, un en Allemagne et un sur la côte ouest de l'Amérique du Nord. (...)

LA FORCE DE L'INDÉPENDANCE

OVH peut-il suivre son développement tout en restant une société familiale ? « Nous tenons à notre indépendance, nous faisons en sorte de nous développer sans faire appel à des investisseurs ou à la bourse, répond le directeur général de l'entreprise. Nous voulons rester libres de nos choix stratégiques et prendre des risques comme nous l'avons toujours fait (...), des choix qui se sont avérés payants ».

Source : L'usine digitale, Ridha Loukil - 08 octobre 2013

Ressource 3 - Extrait d'une Interview d'Octave Klaba

Vous avez prévu de recruter 150 personnes en 2014. Quels sont les profils que vous recrutez et rencontrez-vous des difficultés dans le recrutement. Enfin, quelles sont les différences dans ce domaine entre la France et le Canada ?

O. K. : C'est une question fondamentale et un très gros sujet. Oui, nous embauchons des administrateurs système, des développeurs, des techniciens de maintenance, de support, des personnels pour monter nos machines. (...) Rencontrons-nous des difficultés dans les recrutements ? Oui, c'est comme tout le monde et il ne faut pas se lamenter. L'activité dans laquelle nous évoluons est extrêmement concurrentielle et les talents n'ont aucune difficulté à trouver un job et c'est à nous, employeurs, de les convaincre de venir chez nous plutôt que chez les autres pour les activités existantes ou de nouveaux projets. Et c'est encore plus vrai aux États-Unis. Tout le monde a de l'argent, des idées et il faut trouver les meilleurs. C'est notre réelle difficulté et pratiquement la seule. Ensuite concernant la formation/éducation, on constate de réelles différences entre le Canada et la France qui sont très intéressantes. J'ai passé un an au Canada et j'ai vu que les personnes là-bas sont moins agiles pour la R & D et sont moins agiles pour monter des choses qui n'existent pas. Au contraire, elles sont plus performantes pour monter des structures, faire grandir les projets, gérer le management. Elles sont mieux formées par rapport aux réalités des entreprises.

Si je résume, il est plus difficile au Canada de développer les nouveaux services. Mais une fois que vous les avez créés c'est plus simple de les faire grandir. La formation en France autour de l'entreprise et du management est très négligée. Cela nécessite une formation interne dans l'entreprise pour créer de véritables managers. Et ils n'ont pas les bases. Les formations ingénieurs sont de très bon niveau mais manquent d'une dimension managériale. En France, vous trouvez deux ou trois personnes qui sont capables de monter un truc à partir de rien mais après ils ont des difficultés à le faire grandir.

Source : L'informaticien, 01/06/2014

Ressource 4 - L'adhocratie

La structure adhocratique est le type d'organisation le plus adaptable. Sa particularité est d'être totalement souple et « anti-bureaucratique ». Son fonctionnement interne privilégie les petits groupes pluridisciplinaires constitués le plus souvent autour de projets fortement mobilisateurs et à fort contenu d'imagination et de créativité. Les spécialistes ne travaillent pas de façon indépendante (...) mais cherchent à joindre leurs efforts. Comme l'innovation est primordiale, toute forme de standardisation est écartée et le mécanisme de coordination principal est l'ajustement mutuel. (...)

La structure de ces adhocraties est assez mouvante. Les groupes de projets se transforment constamment. L'adhocratie semble être la seule configuration organisationnelle capable de faire face à un environnement à la fois complexe et instable. (...) Les adhocraties ont tendance à se bureaucratiser en vieillissant. Avec le temps, les comportements se formalisent... L'adhocratie est donc le plus souvent une jeune organisation.

Les dysfonctionnements de l'adhocratie

L'adhocratie est la structure d'organisation la plus souple mais aussi la plus instable. Elle convient parfaitement à ceux qui fuient les règles et les procédures rigides mais elle nécessite une grande tolérance (...). Les postes ne sont pas clairement définis, la circulation de l'information est diffuse et inorganisée. L'esprit d'initiative qui règne dans ces organisations valorise ceux qui sont les plus doués et les plus compétents. L'autorité dépend davantage du savoir et des connaissances que du rang hiérarchique. Cette situation ne favorise pas la stabilité et fait de cette configuration une structure propice aux conflits et aux comportements politiques.

Cette situation rend problématique la pérennité de ce type de configuration.

Certaines peuvent alors se muer en une structure plus bureaucratique et perdre alors toute leur souplesse et une grande part de leur créativité. (...)

D'autres vont persister dans leur politique et pousser à l'extrême la politique d'innovation. (...). L'innovation devient plus coûteuse et nécessite toujours plus de temps. Les mécanismes de coordination deviennent plus complexes et plus coûteux. La sophistication de l'innovation ne semble plus respecter de limites.

Source : Économie d'Entreprise, Olivier Torrès-Blay