

CORRIGE EPREUVE MANAGEMENT DES ENTREPRISES

BTS

Session 2015

Première partie : Analyse du contexte :

- 1. Justifiez, en mobilisant les références théoriques pertinentes, pourquoi la démarche suivie par Octave Klaba relève d'une logique entrepreneuriale.**

Dans l'entreprise, nous pouvons retrouver deux approches différentes : La démarche de l'entrepreneur et la démarche du manager.

La démarche du manager est assez complexe car il va falloir mettre en œuvre les ressources nécessaires pour exploiter cette démarche correctement et la faire durer. La démarche de l'entrepreneur est plus simple. Son rôle n'est pas d'apporter du capital, ni de fournir du travail, mais d'avoir une idée nouvelle et un état d'esprit.

Pour Schumpeter (économiste autrichien (1883-1950)), le rôle de l'entrepreneur est celui qui prend le risque de l'innovation en proposant de nouveaux produits, de nouvelles techniques, de nouvelles solutions. Schumpeter pense que l'innovation est le moteur de l'économie et que l'entrepreneur est un élément central.

Pour mettre ses idées en œuvre, l'entrepreneur doit être capable d'observer son environnement, le marché dans lequel il se positionne. De ces observations, il devra être capable d'en retirer des opportunités et d'utiliser les forces de son entreprise pour avancer, tout en prenant le temps de trouver des solutions pour éradiquer les faiblesses de la structure. Il doit aussi pouvoir se projeter dans le futur en prenant des risques.

La logique entrepreneuriale comprend 4 grandes composantes. Octave KLABA les utilise de la façon suivante :

- **L'opportunité d'affaire** : L'entreprise s'est positionnée sur l'hébergement de sites Internet. Elle souhaite rendre la technologie accessible au plus grand nombre.
- **L'investissement** : Depuis la création de la société, l'entreprise familiale réinvestit chaque année l'intégralité des bénéfices afin de développer l'entreprise. Jusqu'ici, elle investissait de 60 à 70 millions d'euros par an et elle prévoit d'investir 200 millions d'euros sur les deux ans à venir pour répondre à ses objectifs de développement.
- **L'organisation** : OVH souhaite rester indépendant et ne souhaite pas avoir des investisseurs dans l'entreprise. L'entreprise se développe très rapidement avec une croissance de plus de 30% par an. Afin d'y faire face, OVH se doit de recruter de nouveaux profils et reste très attaché à avoir de nouveaux talents dans l'entreprise en les faisant participer aux décisions stratégiques, en mettant en place des groupes de travail en mode projet. Afin de structurer la gestion des compétences de l'entreprise, OVH a créé des organismes de formation et réalisée plusieurs observations terrains.
- **L'innovation** : L'entreprise a progressivement ajouté d'autres services aux domaines d'activité comme les noms de domaine, la téléphonie par Internet. Elle innove en permanence dans le but de diminuer les coûts pour se démarquer de sa concurrence.

2. Analysez en quoi les ressources et compétences de l'entreprise OVH constituent des forces et/ou faiblesses.

OVH utilise deux principales ressources pour son développement : les ressources financières et les ressources humaines. Nous pouvons remarquer qu'il n'est pas aisé de les utiliser sans avoir des faiblesses.

Afin de se développer et pour mettre en place de nouvelles stratégies de développement, il est très utile d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de trouver des hypothèses de remédiation adaptée.

FORCES	FAIBLESSES
Création et développement de l'entreprise	
<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise souhaite devenir le 1^{er} hébergeur mondial en 2015. • L'entreprise est présente dans 16 Pays. • L'image bon rapport qualité/prix est plutôt bien ancrée sur le marché. • Investissement important chaque année et de plus de 200 millions d'euros en 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les ambitions de l'entreprise nécessite de lourds investissements qui augmentent les charges fixes. • OVH propose des prix bas qui peuvent donner une piètre image de l'entreprise. • L'innovation est difficile à gérer et chronophage.

<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise très innovante. 	
<p>Ressources Humaines</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • OVH s'adapte aux profils des salariés en proposant un plan de formation en interne pour développer les compétences. • OVH limite les déplacements des salariés et a ouvert des bureaux sur toute la France pour attirer les nouveaux talents. Elle a mis en place des partenariats avec des écoles d'ingénieur. • Bonne communication des décisions stratégiques à l'ensemble du personnel. • Les salariés peuvent apporter leurs idées, des équipes projet sont créées. • Il y a très peu de turn-over dans l'entreprise, le sentiment d'appartenance est développé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les profils recherchés sont parfois difficile à trouver en termes de compétences techniques. • Les recrutements ne sont pas planifiés ce qui ne permet pas d'avoir une vision à moyen terme des besoins humains. • La distance géographique entre les différents sites engendrent des problèmes de coordination. Le recadrage de projets innovants inexploitable est par moment tardif. • Manque d'expérience dans l'entreprise car l'entreprise est majoritairement composée de jeunes âgés de 27,28 ans.

Nous pouvons remarquer que l'entreprise a de nombreux avantages comme une capacité financière solide qui lui permet d'innover, une autonomie dans son développement et la mise en place de partenariats stratégiques.

Néanmoins, l'entreprise a besoin de compétences nouvelles rares qui nécessitent un gros investissement dans l'humain avec de nombreuses filiales à gérer qui ne facilitent pas la communication.

OVH a besoin de s'ouvrir vers l'extérieur afin de ne pas manquer d'ouverture d'esprit et mesurer davantage ses innovations afin de prendre du recul sur l'état du marché et son mode de fonctionnement.

3. Identifiez et expliquez les stratégies globales et les stratégies de domaine mise en œuvre par l'entreprise OVH.

Les stratégies globales sont les choix qui peuvent être établies pour l'ensemble de l'entreprise pour assurer sa compétitivité. Les choix peuvent être multiples, parfois opposés. Il est alors important de bien s'adapter à la situation donnée.

Selon Ansoff, il existe quatre types de stratégies globales. Elles vont nous permettre d'identifier celles qui sont utilisées par OVH :

- La spécialisation : Il existe trois types de spécialisation (pénétration du marché, développement du marché et développement de produit). OVH a choisi de se concentrer sur un seul métier : l'hébergement. Elle tente de pénétrer le marché par des prix bas, étendre son marché à l'international

- La diversification : OVH a diversifié ses activités en proposant de nouveaux domaines d'activité comme les noms de domaines, la téléphonie par Internet (forme concentrique).
- Le recentrage : OVH n'a pas choisi cette stratégie puisqu'elle se diversifie même si elle reste spécialisée.
- L'intégration : OVH n'a pas choisi cette stratégie.

Une fois que l'entreprise a identifié en quoi elle pouvait être plus performante que ses concurrents, elle doit déterminer comment mettre en œuvre cet avantage. M. PORTER a mis en avant trois stratégies :

- La domination par les coûts dont le principe est de mieux maîtriser tous les paramètres qui interviennent dans son activité afin d'obtenir des coûts les plus bas possibles pour être compétitif au niveau du prix.
- La différenciation qui consiste à se démarquer de sa concurrence par plusieurs façons : notoriété, image, procédé, innovation technologique ou produit.
- La focalisation ou l'entreprise décide de se développer sur un seul segment. Cette stratégie est très souvent si le marché est très concurrentiel et qu'il y a peu de place disponible pour de nouveaux entrants.

A ce jour l'entreprise continue de se développer avec une stratégie de domination par les coûts car elle fait le nécessaire pour avoir des économies d'échelle et propose des prix inférieurs à ceux du marché.

4. Indiquez si les conditions de mise en œuvre de la croissance d'OVH sont réunies.

L'entreprise OVH est sur une stratégie de spécialisation. Elle se concentre sur le métier de l'hébergement de sites Internet car elle souhaite concurrencer les plus gros comme Amazon ou IBM.

L'objectif principal de la stratégie de spécialisation est le développement d'un avantage concurrentiel fort comme un avantage produit, un avantage technologique ou un avantage de marché. Elle permet également de mettre en œuvre une stratégie de gamme pour développer son offre ou varier la qualité des produits proposés.

Avant de se lancer sur cette stratégie, il est nécessaire de réfléchir aux différentes conséquences de ce choix :

- La dépendance à un seul type de produits qui peut engendrer un mauvais résultat si le produit ne marche pas, voir la fermeture de l'entreprise.
- La concurrence est beaucoup plus importante car leur offre est plus variée et peut intéresser d'autres clients qui achètent des produits complémentaires.
- La saturation du marché peut stopper la croissance et entraîner à terme son déclin.

De nos jours, nous pouvons affirmer que le marché des technologies Web est encore en pleine expansion puisqu'il y a encore de nombreuses innovations. Il est cependant nécessaire que l'entreprise OVH met en avant une veille commerciale afin de ne pas se retrouver dans une situation délicate dans quelques années.

OVH a su développer de nouveaux produits afin de diversifier son offre. Il est cependant nécessaire qu'OVH évolue vers un nouveau marché afin de mieux s'affirmer envers les gros concurrents et exploiter au mieux son potentiel.

Les conditions de mises en œuvre de la croissance d'OVH sont donc réunies puisque la stratégie de spécialisation qu'il utilise fait lui confère des avantages compétitifs comme des économies d'échelle et un positionnement sur le marché plutôt confortable.

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.

D'après les annexes, nous avons remarqué que la société OVH est une entreprise familiale et qui ne comporte pas de structure hiérarchique solide. Les décisions sont prises par quelques managers seulement, sans véritable stratégie managériale impliquant plusieurs acteurs.

Le personnel est impliqué, travaille en mode projet et propose de nombreuses innovations pour faire avancer l'entreprise. L'organisation est adaptable, souple et anti-bureaucratique : structure adhocratique.

Nous pouvons d'ailleurs remarquer chez OVH un fonctionnement par petits groupes sur des projets mobilisateurs. Cette forme de structure est la plus souple mais par contre la plus instable. Les postes ne sont pas clairement définis, la circulation de l'information est difficile et les risques sur le moyen ou long terme peuvent être pénalisants pour l'entreprise.

Pour ces raisons, il est nécessaire qu'OVH se structure davantage de par sa taille, son nombre de salariés pour fluidifier la circulation de l'information entre les différents sites, les différents pays afin d'éviter les conflits mais surtout d'éviter que l'innovation devienne coûteuse, que les mécanismes de coordination deviennent plus complexes.

6. Proposez, en les justifiant, des solutions organisationnelles.

Comme nous avons pu le voir dans la question 5, la croissance de la société OVH et son développement dans 16 pays l'oblige à refondre sa stratégie.

Au vu de son organisation actuelle et de sa volonté de travailler avec une configuration structurelle flexible, l'entreprise réseau semble le modèle le plus adapté.

Ce type d'organisation transversale permet à l'entreprise qui la met en place d'être flexible face à un environnement complexe et changeant. Elle favorise les échanges de connaissances entre salariés et permet une implication collective des salariés bénéfique pour la réussite des projets.

Ce type d'organisation favorise également l'échange et la créativité, et il est nécessaire qu'OVH ne perturbe pas trop les salariés avec un changement radical d'organisation qui pourrait augmenter le turn-over et casser l'innovation.