

TD n° 2

La stratégie globale et la stratégie de domaine

**Première partie : vrai # faux**

- a) Stratégie émergente et stratégie délibérée sont des termes synonymes.
- b) La chaîne de valeur de Porter permet de déterminer les activités créatrices de valeur.
- c) Le diagnostic interne permet de déterminer les ressources à l'origine d'un avantage concurrentiel.
- d) Les compétences distinctives doivent être transmises et partagées au sein de l'entreprise.
- e) L'entreprise spécialisée concentre ses ressources et compétences sur un métier.
- f) La diversification permet obligatoirement à l'entreprise de se développer géographiquement.
- g) Une entreprise qui externalise ne risque pas de perdre des compétences distinctives.
- h) Une entreprise opte pour la diversification quand elle cherche à répartir les risques.

Deuxième partie : OVH

Écouter le podcast de la story des échos « OVH après le feu » du 29 mars 2021

<https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/ovh-apres-lincendie-1302481>

Travail à faire :

- 1- Réalisez le diagnostic stratégique de l'entreprise OVH à l'aide de l'entretien ci-dessus et du texte suivant, et ou de vos connaissances et recherches !
- 2- Quelles sont les incidences de l'incendie du 10 mars 2021 pour OVH ? Qu'en est-il aujourd'hui ?
- 3- Identifiez et expliquez les stratégies globales et les stratégies de domaine mises en œuvre par l'entreprise OVH.

Le cas OVH



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 Klabla 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 Klabla 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 Klabla 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.

Pour conquérir le continent américain, Octave Klabla 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 Klabla, 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 Klabla s'est appuyé sur les compétences au sein de sa famille. Son père Henryk, ingénieur mécanicien, préside l'entreprise OVH. Son frère Miroslaw est responsable de la Recherche et du Développement de nouveaux produits. Sa mère, Halina, est gérante de Mariéllys, la filiale d'OVH fabriquant les serveurs informatiques. Depuis la création de la société, la famille Klabla 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

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 le plus souvent gratuitement.

² USA PATRIOT Act : loi antiterroriste votée par le Congrès des Etats-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.

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.

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 oeuvre 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 2014

Ressource 1 - Objectif : 2 000 collaborateurs OVH en 2018 !

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/2017>

Pour information, on compte 2450 salariés en 2022...
