

## Exemple Chapitre 6. Le modèle DELL en question ?

Cet exemple est extrait d'un article de Jean Botella publié dans la revue Capital en novembre 2006. On trouve sur Internet beaucoup d'études de cas à propos de DELL, notamment celle de Mansour Elghoul de l'ENITE.

<b>Le numéro 1 mondial de la micro-informatique se fait rattraper</b>					
	Entreprise	Chiffre d'affaires	Résultat(1) (en dollars)	Evolution des ventes(2)	PDM monde(3)
<b>1</b>	Dell (USA)	55,9 milliards	3,5 milliards	<b>+11%</b>	<b>18,9%</b>
<b>2</b>	Hewlett Packard (USA)	26,7 milliards	657 millions	<b>+19%</b>	<b>15,4%</b>
<b>3</b>	Lenovo (Chine)	13,3 milliards	1,8 milliard	<b>+63%</b>	<b>7,9%</b>
<b>4</b>	Acer (Taiwan)	9,7 milliards	258 millions	<b>+41%</b>	<b>5,4%</b>

Début octobre, le Texan Michael Dell, fondateur de la marque d'ordinateur du même nom, a sauté dans son jet privé pour entamer un marathon des grandes capitales mondiales : de toute urgence, il lui fallait rassurer les investisseurs sur la santé de son entreprise. A 41 ans, le jeune prodige de l'informatique qui, fortune faite, a passé en 2004 les commandes à son bras droit, Kevin Rollins, a en effet dû se résoudre à reprendre du service. Car le numéro 1 mondial de la micro-informatique, basé à Round Rock (Texas), a vu ses bénéfices dévisser au deuxième trimestre. A ce rythme, il risque de ne gagner « que » 2,6 milliards de dollars en 2006 (pour un chiffre d'affaire de plus de 56 milliards), soit 900 millions de moins qu'en 2005, une année record.

De quoi doucher les analystes : le cours de Bourse a chuté de plus de 40% en un an. Et que quoi faire douter, soudainement, du célèbre modèle Dell, inventé en 1984. L'idée, inspirée de la vente par correspondance, est basée sur la distribution en direct, par téléphone ou Internet, d'ordinateurs fabriqués à la commande, surtout pour les entreprises (85% de son chiffre d'affaires). D'où des stocks réduit au minimum et des prix longtemps parmi les plus bas du marché.

Le système était révolutionnaire et a permis à Dell de réaliser pendant des années d'énormes profits. Il a commencé à avoir des ratés lorsque sont apparus des concurrents commercialement très agressifs « sur le segment des ordinateurs de bureau, Hewlett Packard et le chinois Lenovo ont été deux fois plus dynamiques que Dell sur le deuxième trimestre » constate Thomas Parrot, du cabinet IDC. Pour préserver ses parts de marché, la firme texane a donc décidé de baisser ses prix.

### Les prix ont été revus à la baisse mais les ventes stagnent

L'ennui, c'est qu'elle est allée trop loin. Les ventes n'ont pas progressées autant qu'espéré et les profits ont chuter de 48% en moyenne dans le monde, et jusqu'à 90% en Europe ! « On s'est trompés et notre rentabilité s'est dégradée », reconnaît Thierry Labbé, vice président pour la France. Pour ne rien arranger, Dell a du rappeler cet été les batteries équipant 4 millions d'ordinateurs portables : elles risquaient de s'enflammer à tout moment. Certes, le constructeur n'était pas à l'origine du problème, situé chez son fournisseur Sony. Il n'empêche, son image en a pris un coup. Surtout lorsque plusieurs compagnies aériennes, notamment Virgin Atlantic Airways, ont interdit l'usage des ordinateurs Dell à bord de leurs appareils pour des raisons de sécurité. Dernière tuile : l'entreprise a dû reconnaître en juillet dernier qu'elle faisait l'objet d'une enquête du département de la Justice et de la SEC, le gendarme de la Bourse américaine, qui la soupçonnent d'avoir commis des irrégularités pour embellir les comptes

Ebranlé par cette avalanche de mauvaises nouvelles, Michael Dell parcourt le monde, jurant que tout est mis en œuvre pour rétablir la situation. Mais, en interne, l'ambiance s'est tendue depuis que Kevin Rollins a annoncé un plan de réduction des coûts de 3 milliards de dollars. « Où les trouver ? », s'interrogent les salariés, habitués depuis toujours à une extrême austérité. « Nous achetons pour 25 milliards de dollars de composants par an et nos charges de fonctionnement s'élèvent à 5 ou 6 milliards, indique Thierry Labbé, imperturbable. Dans cette masse il y a des économies à réaliser. »

Une partie de la production va ainsi être délocalisée dans des pays low-cost, comme la Pologne, l'Inde ou la Chine. Jusqu'ici tout était centralisé aux Etats-Unis et en Irlande. Cette annonce a fait

l'effet d'une bombe. Car elle remet bel et bien en cause le modèle Dell de vente sans intermédiaires. Pendant une dizaine d'années, le constructeur a pu en effet bénéficier à fond de la chute continue du coût des composants. Grâce à ses stocks réduits au minimum, il répercutait immédiatement ces baisses sur le prix de ses PC. En offrant les meilleures conditions du marché, il augmentait ses volumes de vente... et pouvait ainsi négocier des conditions très favorables avec le fabriquant de microprocesseurs Intel. Ce dernier lui fournissait les « chips » de dernière génération en avant première et à des tarifs très avantageux. « C'était comme un cercle vertueux, se souvient un ancien de la filiale française. On pouvait vendre des machines sur mesure, plus performantes mais moins chères que les produits standard. »

Las, cette belle mécanique s'est enrayée. D'abord parce que les prix des composants se sont arrêtés de chuter. Ensuite, les puces d'Intel ont été concurrencées par celles de son grand rival AMD, meilleur marché. Enfin, les HP, Lenovo, Acer ou Toshiba ont gagné des parts de marché en fabriquant du matériel de bonne qualité à des tarifs compétitifs dans leurs usines asiatiques.

Les barrières à l'entrée sont très faibles : en effet, 1 million de dollars suffisent pour mettre en place une ligne d'assemblage efficiente (capable de produire plus de 250 000 ordinateurs par an). De plus, les techniques d'assemblage utilisées par les différents fabricants ne requièrent généralement qu'une intensité capitalistique modérée. De nombreux fabricants proposent des services de sous-traitance (les asiatiques par exemple). Les coûts de main d'œuvre pour assembler les composants d'un ordinateur en 1999 ne représentent (d'après l'annexe n°5) que 6% du prix de revient. De plus la standardisation poussée des composants des P.C renforce cette tendance, une « multitude de firmes » les proposant.

Attaqué sur les prix, Dell souffre aussi de ne pas être assez présent sur les marchés les plus dynamiques : celui des PC grand public, qui ne représente que 15% de ses ventes, et celui des petites entreprises. « La croissance vient de plus en plus des PME, mais Dell est plus habitué à travailler avec les grandes firmes », explique Frédéric Makharine, analyste chez Gartner. Or les petits patrons sont avides de conseils. Du coup ils préfèrent s'adresser à de gros revendeurs qui assurent un service après-vente sur mesure. De plus, dans les pays émergents d'Asie et du Moyen-Orient, où le constructeur américain cherche des relais de croissance, la vente directe n'est jamais entrée dans les mœurs. Quant aux particuliers, cible privilégiée des nouveaux champions de l'informatique, difficile de les convaincre d'acheter un ordinateur Dell sur Internet, quand ils peuvent voir et toucher les produits de la concurrence dans les rayons des hypers. Le même constat s'applique aux produits électroniques grand public, lancés à partir de 2003 : téléviseurs à écran plat, projecteurs, assistants personnels, etc. Dell misait sur ces diversifications pour trouver de nouveaux débouchés. Mais les ventes ne décollent toujours pas. Parfois, la commercialisation est arrêtée. Il y a trois ans, le constructeur avait ainsi voulu suivre l'exemple d'Apple en fabriquant son propre baladeur MP3, le DJ Ditty. Un flop. En janvier dernier, Dell l'a retiré de son site de vente.

Sérieusement échaudé, le géant de Round Rock a commencé à tirer les conséquences de ses déconvenues. Aux Etats-Unis, il a ouvert 170 kiosques dans des centres commerciaux. Ces espaces permettent aux consommateurs de tester les produits... mais pas de les emporter. Et l'achat se fait toujours par Internet et par téléphone. Dell a aussi inauguré un nouveau magasin à Dallas, comparable à un Apple Store, pour tester un mode de distribution plus classique. Mais ce revirement stratégique ne suffira pas à rendre la marque plus séduisante aux yeux des particuliers. Au fil des ans, son design s'est inexorablement démodé. « Nous n'avons pas suffisamment mis l'accent sur les produits », confessait récemment Michael Dell. Doux euphémisme ! Le numéro 1 mondial de l'ordinateur s'en souciait comme de sa première disquette, car il vendait essentiellement à des directeurs informatiques, plus préoccupés par le prix des PC que par leur look et leur convivialité.

A Round Rock, la sobriété est donc de rigueur. Le constructeur n'investit que 1,3% de son chiffre d'affaire dans le design et l'innovation, deux fois moins qu'Apple. Du coup, Dell a promis de réagir. « Nous venons d'embaucher 500 designers à Austin (Texas). Les stylistes et les ingénieurs vont travailler de façon beaucoup plus étroite » assure Thierry Labbé, le vice-président de Dell en France.

Pour regagner les faveurs du public, Dell devra aussi améliorer la qualité de son service client, qui s'est sérieusement dégradée dans ses centres d'appel. Au point que plusieurs sites d'utilisateurs mécontents se sont créés spontanément avec des intitulés évocateurs comme « I hate Dell.net » (je hais Dell) !

## Les emails du service client marocain sont truffés de fautes

A l'été 2005, une étude de l'université du Michigan, une référence aux Etats-Unis en matière de satisfaction de la clientèle, a fait grand bruit. Elle montrait que, sur une échelle de 100 points, Dell était redescendu de 79 à 74, son pire score depuis 1998. Le comble, pour une entreprise où la hot line est le seul lien direct avec les consommateurs. Les spécialistes y voient encore un effet de la politique de réduction des coûts. Il y a trois ans, le constructeur a décidé de délocaliser une partie de ses call-centers, chargés de faire de la prospection commerciale et surtout du support technique pour les clients.

Ainsi, un centre basé en Inde gère désormais une bonne partie des appels d'Amérique du Nord. Et par mesure d'économie, les sites restés au Etats-Unis ont été priés de recruter des intérimaires. D'après le «Wall Street Journal», en 2005, ce statu précaire et peu motivant concernait 75% de l'effectif des centres, d'où un turnover de 300% contre 30% en 2002. Conséquence ? Le taux de satisfaction de la clientèle s'est effondré alors que l'Amérique du Nord est le premier marché du constructeur.

L'Hexagone n'a pas été épargné par cette cure d'austérité. Jusqu'à présent, le call-center de Montpellier était chargé de gérer les clients d'Europe du Sud (France, Grèce, Espagne, Italie, Portugal). Désormais, les particuliers et les petites entreprises qui appellent de France sont aiguillés vers une hot line de 1000 personnes créée il y a deux ans à Casablanca. Le calcul est vite fait : les salaires y sont de 400 euros par mois en moyenne contre 1300 dans l'Hérault. « Nos spécialistes ont passé un an sur place pour former les équipes », se défend on chez Dell. Les résultats sont pourtant mitigés. Les salariés marocains utilisent des questionnaires standard et rébarbatifs, qui ont le don d'irriter les clients en rade. « Au téléphone, on a l'impression d'être mouliné par une machine, raconte Philippe Nieuwbourg, utilisateur des produits Dell et consultant en relation client. Quand on passe à l'écrit c'est pire : les emails sont bourrés de fautes d'orthographe et de grammaire. »

Conscient du problème, l'état-major a débloqué 150 millions de dollars pour améliorer la formation et développer de nouveaux outils. Parmi eux : Dell Connect, un système qui permet de prendre la main à distance sur l'ordinateur du client pour mieux l'assister. Et pour davantage responsabiliser ses techniciens chargés du dépannage par téléphone aux Etats-Unis, le constructeur les encourage à donner leur numéro de ligne directe aux usagers insatisfaits. L'initiative s'inscrit dans un plan d'urgence lancé sous la houlette de Michael Dell et Kevin Rollin : Dell 2.0. L'idée est de passer au crible tous les éléments qui peuvent expliquer le coup de pompe de ces derniers mois, la montée en puissance des concurrents et trouver des solutions. « On s'est rendu compte que nous gérons surtout les coûts et pas assez le service et la qualité », déclarait Michael Dell en septembre dernier. Sous-entendu ça va changer.