

Dell : Les TI au service des affaires

« Dell Computer a mis l'information au cœur de ses processus de conception, de fabrication et de distribution. Elle y gagne du temps... et beaucoup d'argent. »

Joan Magretta

Source : tiré d'un [article](#) basé sur l'interview de Michael Dell, réalisée par l'auteur, Joan Magretta, et publiée dans le numéro de mars-avril 1998 de *The Harvard Business Review*.

Un peu d'histoire

Au milieu des années 1980, Compaq et IBM sont bien installés dans le nouveau marché des ordinateurs personnels. Compaq intensifie sa compétition avec IBM en tentant de fabriquer ses ordinateurs personnels plus rapidement et en les vendant à un meilleur prix pour le client.

Michael Dell, qui est alors étudiant à Austin au Texas, voit une opportunité de concurrencer à la fois IBM et Compaq, non pas sur le produit mais sur le modèle de relation et de livraison au client. Ainsi, Michael Dell ne voit pas l'avantage de vendre des ordinateurs personnels via des distributeurs, à des novices en informatique. Dell met donc à l'essai son modèle de vente direct d'ordinateurs à des clients, si possible un peu éduqués en informatique, et qu'il assemblera sur commande.

Le 21 avril 2001, on pouvait lire dans *Le Monde* que « Le constructeur texan détient désormais 13,1 % du marché mondial, devant Compaq (11,9 %), Hewlett Packard (7,5 %) et IBM (6,3 %), indique la société d'études IDC.... Les analystes estiment que Dell a répercuté plus vite que ses concurrents la baisse du prix des composants. Son modèle de vente directe par téléphone et par Internet et de stocks réduits au minimum met à mal, depuis plusieurs années, la stratégie de distribution par un réseau commercial, privilégiée par ses concurrents. »

Créé en 1984, [Dell Computer](#) a réalisé un chiffre d'affaires de 27 milliards de dollars en 1999 et réalisé près de 50% des ventes, 40% des interventions techniques et 70% des transactions concernant l'état des commandes par le biais du Web. Dans des propos recueillis par [Pierre Lombard](#) le 14 juin 2000, Michael Dell affirmait que « À peu près 50 % de notre activité se fait en ligne, soit un peu plus de 40 millions de dollars par jour. Cette année notre chiffre d'affaires devrait s'élever à 34 milliards de dollars, dont 20 milliards pourraient provenir des ventes en ligne. Les particuliers, qui achètent avec leur carte de crédit, ne représentent qu'une petite activité. La majorité de nos ventes en ligne concernent de grandes entreprises telles Boeing. Nous avons ouvert un site Web, où l'accueil est personnalisé pour 45 000 grands clients. »

D'où vient ce succès?

Comment créer en moins de 20 ans une entreprise valant aujourd'hui près de 20 milliards de dollars, qui emploie 22 000 salariés à travers le monde et qui vend des produits manufacturés qu'il faut assembler, transporter, livrer et mettre en marché? Joan Magretta pose la question suivante : « Dell est-elle une entreprise « normale »? Où s'inscrit-elle dans la logique de la « nouvelle économie » en créant des richesses par des « échanges intangibles de données, d'images et de symboles ». Sa réponse : en réalité, elle fait les deux. Toujours selon l'[article](#) de Joan Magretta, les forces caractéristiques de Dell peuvent être présentées sous 4 volets.

L'intégration virtuelle des fournisseurs permet à Dell d'offrir à ses clients une valeur ajoutée réelle en opérant au plus bas coût, plus efficacement et rapidement. Dell peut ainsi consacrer plus de temps et de talents à la satisfaction des besoins de la clientèle. Magretta insiste : « Les règles fondamentales de

l'économie d'entreprise n'ont pas changé mais Dell exploite les instruments de l'économie du savoir – l'infotechnologie – pour accroître les taux de rentabilité et de productivité du vieux monde industriel.»

La fabrication et la vente d'un ordinateur exigent un nombre important d'activités distinctes et de ressources. Dès le départ, Michael Dell a cherché à s'associer avec les meilleurs fournisseurs de toutes ces activités. Une collaboration étroite s'est développée bien que chacun conserve son indépendance en se concentrant sur ce qu'il fait de mieux. Tous les partenaires de la chaîne de valeur de Dell échangent des informations en temps réel et coordonnent leurs activités en mode «juste à temps», comme dans une entreprise à intégration verticale. Dell est donc en mesure d'informer ses fournisseurs du nombre exact de pièces requises, de l'heure de livraison et du numéro du quai de déchargement dans ses entrepôts, dès qu'une commande d'ordinateur est enregistrée chez Dell. Enfin, dans ce contexte d'intégration virtuelle, Dell tente de limiter le nombre de ses partenaires et conserve toute sa flexibilité pour suivre l'évolution du marché technologique.

Une rapide rotation des stocks est essentielle pour Dell pour éviter la désuétude et subir des pertes dues à la diminution rapide des prix. Chez Dell, 11 jours de stock suffisent. Magretta rappelle que : « Le partenariat n'est pas une nouveauté dans l'économie du savoir, pas plus que la production «juste à temps». Mais les technologies actuelles incitent les entreprises à collaborer plus et mieux. Elles échangent des méthodes de travail et des banques de données sur un projet précis, chose impensable il y a encore cinq ou dix ans. D'où un nouveau gain de temps très appréciable...L'économie du savoir implique une coordination entre entreprises bien plus étroite qu'auparavant. La gestion de la rapidité passe par celle de l'information en flux continu, afin d'améliorer l'organisation de la production et la gestion des stocks. Au fond, l'information remplace les stocks. »

Quelques recherches additionnelles¹ nous apprennent que Michael Dell a choisi dès le départ une stratégie de production de type fabrication sur demande ou *Build-to-order* plutôt que de type *Make-to-forecast* afin de répondre directement à la demande et de minimiser les risques d'inventaire et de désuétude des produits. Le risque pour Dell était toutefois présent : se doter des processus et d'une approche marketing efficaces en regard des besoins des clients. Le processus de vente d'un ordinateur commence sur réception de la commande du client qui configure et paie immédiatement le produit désiré. La commande est traitée en une journée et le processus d'assemblage et d'expédition requiert une journée également. La livraison au client prend entre 1 et 5 jours additionnels.

La rapidité et la qualité exemplaire de ces processus repose sur une utilisation intensive des technologies de l'information pour traiter les commandes des clients, répondre à leurs questions, envoyer les données des commandes en temps réel aux fournisseurs et exécutants de l'assemblage, puis aux partenaires de l'expédition et de la livraison des produits. En consultant le site www.Dell.com, nous découvrons rapidement qu'il s'agit de la porte d'entrée de l'entreprise. Dès 1996, Dell a commencé à développer ses capacités en commerce électronique, tant pour transiger avec ses clients que ses fournisseurs. Sa recherche d'avantage concurrentiel en dépendait. Aujourd'hui, ce site commercial est l'un des plus actifs au monde avec plus d'un milliard de pages consultées chaque jour, sur ses 84 sites nationaux, en 28 langues et 29 devises.

¹ Turban, Leidner, McLean et Wetherbe (2006). *Information Technology for Management : Transforming Organizations in the Digital Economy*, 5th Edition.