

**Examen de Gestion des Ressources Humaines (6 février 2008) :**  
**Cas DELL**



(Durée 2 h – Aucun document autorisé)

**Travail à faire :**

A l'aide de vos connaissances et après lecture du document joint, vous répondrez aux questions suivantes (il sera tenu compte des qualités de votre rédaction et de la pertinence des références puisées dans le document) :

- 1 – Quelles sont les spécificités de l'entreprise DELL ? (5 points)
- 2 – En vous référant à la grille des modèles de GRH présentée en cours, analysez précisément la politique Ressources Humaines de DELL. (5 points)
- 3 – Les outils de GRH décrits dans le cas (vous devrez les identifier) sont-ils adaptés au contexte français ? (5 points)
- 4 – Quelles préconisations pouvez-vous formuler pour améliorer la politique RH de DELL ? (5 points)

## Présentation de Dell

Fondé en 1984 par Michael Dell, le fabricant d'ordinateurs illustre le mythe américain de la création d'entreprise. Agé de 19 ans à l'époque, le fondateur n'avait pas plus de 1000 \$ en poche.

En France, Dell (implanté depuis 1989) réalise 90 % de son chiffre d'affaires avec les entreprises. Dell leur vend non seulement ses PC mais également des services associés.

En 2006, Dell est au 1<sup>er</sup> rang de la vente aux entreprises sur le marché français (22,2 % de parts de marché sur le segment des portables et 27,2 % sur celui des PC). Dell se positionne également à la 2<sup>e</sup> place sur le marché français des serveurs vendus, avec 24 % de parts de marché.

Trois ans après avoir confié les rênes de sa société à Kevin Rollins, Michael Dell est revenu aux commandes en février 2007. En 2005, Dell s'était pourtant hissé au premier rand mondial de l'industrie du PC, devant Hewlett-Packard et IBM, mais le fabricant d'ordinateurs et de périphériques a vu ses résultats s'effriter et son chiffre d'affaires piétiner durant l'année 2006. En 2006, Michael Dell a supprimé les bonus pour les dirigeants et les a remplacés par des primes sur objectifs pour les autres salariés concernés. Il a également diminué le nombre de cadres dirigeants au siège texan de Round Rock afin de réduire « la bureaucratie, qui coûte cher et nous ralentit ». Par ailleurs, Dell envisage de vendre des ordinateurs dans les grandes surfaces comme Wal Mart, renonçant ainsi à la vente uniquement par Internet.

Le 31 mai 2007, Dell (effectifs : 88 000 personnes) a annoncé, lors de la publication de ses résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2007, la suppression de 10 % de ses effectifs dans le monde dans les 12 mois à venir. Son action a perdu 53 % depuis 18 mois.

Thierry Labbé, vice-président et directeur général de Dell France depuis cinq ans, considère toutefois que : « Dell n'est pas malade ». Passé par Texas Instruments, Compaq (1987-1994) et Cisco Systems (1997-2000), il est familier de cette culture de la performance, de l'individualisation et de la réduction des coûts.

Des notions qui dictent la GRH chez Dell.

## La GRH chez Dell

### 1 – Réduction des coûts

Fort d'une croissance supérieure à celle du groupe sur son périmètre (France, Italie et Espagne), Dell France n'a pas grand-chose à craindre du retour de Michael Dell.

En France, les effectifs ont augmenté de 160 personnes en 2006 pour atteindre 1340 salariés répartis sur deux sites (en 2002, Dell France comptait 1030 salariés).

A Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine), 400 commerciaux gèrent les clients les plus importants (entreprises de plus de 200 personnes). Mais c'est à Montpellier (Hérault) qu'est installé le gros des troupes, près de 1000 personnes.

Des commerciaux spécialisés dans la vente aux PME et des techniciens qui assurent le support technique après-vente. Le *business model* de Dell se caractérise par la vente directe. 90 % des commandes sont réalisés à travers le site Internet. La production se cale sur les commandes, ce qui réduit les stocks de produits finis. Un bon moyen de comprimer les frais fixes.

Dell possède une entreprise en Irlande qui alimente le marché européen. Elle sera bientôt secondée par un deuxième site en Pologne. De la même façon, un tiers des salariés de Montpellier travaille pour les marchés italien, espagnol ou grec. 26 nationalités se côtoient sur le site dans une ambiance de campus universitaire. Sur les panneaux d'informations syndicale, les tracts CGT sont présentés en trois versions : française, anglaise et espagnole.

Dans les étages, les salariés en jean et tee-shirt, travaillent en *open space*. Xavier Molinié, DRH France, codirecteur du site, est installé dans un coin de salle au rez-de-chaussée : « C'est le modèle de l'entreprise. Les frais généraux sont réduits à leur plus simple expression pour garantir les prix les plus bas à nos clients ». Thierry Labbé se targue de voyager en classe éco.

En 2003, cette recherche systématique du moindre coût a conduit le groupe américain à transférer la gestion du service après-vente pour les particuliers de Montpellier à Casablanca. Thierry Labbé : « Les activités à faible valeur ajoutée ont été transférées. Les salaires sont deux fois moins élevés là-bas et les gens travaillent le samedi sans surcoût. Or, c'est le jour où les particuliers appellent le plus. En outre, nous avons fait monter en compétences les salariés français qui perdaient leur job ».

A l'époque, ce déménagement avait inquiété les représentants du personnel qui redoutaient de voir les emplois fuir de France. Jean Ruiz, DS CFTC, indique que le comité d'entreprise s'était fortement impliqué. Aucun plan social n'a eu lieu. Trois après, les effectifs montpelliérains ont augmenté de plus de 200 personnes.

## 2 – Formalisation du management

« Dell mesure tout et segmente tout afin d'analyser la situation et d'en tirer des objectifs pour l'avenir », explique Thierry Labbé. Ce qui est vrai de la gestion des clients ou du budget l'est aussi de la gestion des hommes. Un classement des meilleurs employés est constitué chaque année, et les dix meilleurs gagnent un voyage.

Mais ce sont surtout les très nombreux rendez-vous entre un cadre et ses collaborateurs qui sont la marque de fabrique du management Dell.

Un entretien tous les 15 jours permet de passer en revue les projets en cours. Sans compter 4 étapes obligées : en début d'année, le manager fixe les objectifs annuels de son collaborateur. 6 mois plus tard, c'est le *medium review* pour faire le point. En fin d'année, le *merit review* permet d'apprécier les résultats obtenus. Enfin, un dernier rendez-vous aborde le plan de développement personnel du salarié, l'IDP en langage Dell. Sont évoqués ses souhaits de carrière, les compétences à acquérir pour évoluer, les formations pour y parvenir.

« Grâce aux différents outils de GRH à notre disposition, les relations entre un manager et ses collaborateurs sont très contractuelles. Après chaque IDP, le salarié peut modifier son dossier personnel sur l'intranet en fonction de dont nous avons convenu. En validant, je m'engage à l'aider à progresser pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés », explique Jean Ruiz, qui, outre ses responsabilités syndicales, est aussi responsable du département vente PME Espagne. « Le système Dell est fondé sur l'objectivité. Les objectifs individuels doivent être réalistes, atteignables et mesurables », précise Xavier Molinié.

Pour autant, le côté scientifique de ce mode de management ne fait pas l'unanimité chez les syndicats.

« Le système est séduisant en théorie. Mais, dans la réalité, il pèse sur la santé des gens, estime le Délégué Syndical de la CGT. La recherche incessante de résultat provoque un stress important. Au point que le CHSCT a demandé la réalisation d'une enquête de morbidité en 2005 pour mesurer le nombre et la fréquence des maladies parmi les employés de Dell ».

L'enquête n'a pas pu être menée jusqu'au bout, mais, sur les 336 personnes rencontrées par le médecin du travail, 22 % souffraient d'hypertension et 18 % présentaient des signes

dépressifs plus ou moins aigus. Des taux significatifs pour une population dont la moyenne d'âge tourne autour des 35 ans. Côté DRH, on reconnaît que 50 % des départs annuels sont justifiés par une insuffisance de résultat mais on souligne que les coachs internes sont justement là pour aider les salariés à faire face.

Ce que conteste le DS CGT : « Lorsque les résultats sont mauvais, on leur colle un coach sur le dos et ils ont trois mois pour faire leurs preuves. Le manager engage un « plan d'amélioration personnel ». Nous, on parle d'un *prêt à partir...* ».

### 3 – L'individualisation de la GRH

Le budget consacré aux augmentations de salaire est tout entier dévolu aux mesures individuelles. La paie des commerciaux est constituée d'un fixe de 60 % et d'un variable de 40 %, calculé chaque mois en fonction des résultats. Sans compter les *Spif*, sorte de compétition interne pour placer un produit ou une solution de financement auprès des clients. Avec rémunération complémentaire à la clé.

Les techniciens peuvent, quant à eux, espérer un bonus. Mais celui-ci dépend des résultats du groupe dans le monde, en Europe ainsi que de la performance personnelle.

Grâce à la progression du chiffre d'affaires, à l'ouverture de nouveaux départements et aussi au turnover non négligeable (9,02 % en 2006, en régression par rapport aux années précédentes), la gestion des carrières est dynamique. Entre 35 et 40 % des postes libérés sont pourvus en interne. « Les postes disponibles sont présentés sur l'intranet et dans *Talent Acquisition*, une lettre hebdomadaire reçue par tous les salariés », indique Nathanael Juricic, le chargé du recrutement et des carrières. « Nous aimerions qu'un poste sur deux soit pourvu en interne », indique Xavier Molinié, le DRH. Et d'expliquer qu'en parallèle, son service met les bouchées doubles afin d'améliorer ses rapports avec les écoles d'ingénieurs et de commerce de l'Hérault.

Objectif : augmenter l'embauche de jeunes à potentiel.

A l'instar d'Anne-Laure Fresse, entrée comme standardiste à l'âge de 19 ans avec un BTS et une parfaite maîtrise de l'italien. En 7 ans de présence, elle est passée de la réception de commandes par Internet à plusieurs postes d'assistante commerciale. Elle gère un portefeuille de 60 grands comptes. « Le *career path* est une religion chez Dell. Les salariés peuvent évoluer en se spécialisant dans un métier ou en prenant des responsabilités de manager ou de coach » explique Jean-Pierre Berronne, responsable du département support technique pour l'Europe du Sud.

Cette individualisation poussée des rémunérations et des parcours n'empêche pas les salariés de profiter d'avantages collectifs non négligeables. La couverture prévoyance et mutuelle est gratuite pour tous. « Elle englobe le conjoint et les enfants pour un taux proche de 100 % » explique Sébastien Boulle, responsable *Compensation & benefits*.

L'entreprise propose également une conciergerie sur ses deux sites : repassage, réparation auto, cordonnerie, clés minute ou travaux de couture sont réalisés par une association dont l'abonnement est payé par Dell. Et une crèche d'entreprise devrait prochainement ouvrir ses portes à Montpellier.

La direction a aussi mis en place un programme *Work life balance* pour permettre aux salariés de concilier vie privée et vie professionnelle. Au menu, des possibilités de *home office*, ou travail à la maison, et une gestion souple des horaires en cas de besoin.

Contradiction, la direction est tout de même revenue sur l'accord 35 h il y a deux ans, passant de 22 jours de RTT à 11 jours pour les commerciaux.

### 4 – La politique formation

Manager de proximité chez Dell n'est pas un poste de tout repos. Comme leurs collaborateurs, ils sont régulièrement évalués. Et notamment par l'intermédiaire d'une enquête sociale baptisée *Tell Dell*. Réalisée tous les 6 mois par un prestataire extérieur, elle est l'occasion pour les collaborateurs d'exprimer un avis anonyme sur le mode de management, la culture d'entreprise et leur engagement personnel.

« Plus de 9 personnes sur 10 répondent à ce questionnaire. Si le taux d'insatisfaction dans un service est important, nous demandons au manager de proposer un plan d'action pour remédier au problème », indique Xavier Molinié, qui avoue que certains retours peuvent être virulents.

Pas étonnant, dès lors, de voir la direction soigner la formation de ses cadres, premiers supports de la GRH dans l'entreprise américaine. « Tous les futurs managers suivent une formation à l'intégration aux fonctions d'encadrement », indique Elodie Lombardo, responsable de la formation. Process RH, gestion des rendez-vous avec les collaborateurs, utilisation des outils informatiques de gestion des compétences et des performances, la formation s'étale sur 15 mois et comprend 25 journées. A cela s'ajoutent l'aide d'un formateur en développement personnel et communication et l'appui d'un coach pour travailler la prise de parole en public ou l'écoute des collaborateurs.

Plus globalement, Dell mise sur la formation accessible à tous et dépense 5,8 % de sa masse salariale dans le budget *learning & development*.

« Les équipes ont besoin de monter en compétence pour mieux servir nos clients » indique Elodie Lombardo.

Huit formateurs internes proposent 46 formations différentes. Les techniciens peuvent ainsi obtenir des certifications sur des matériels, reconnues sur le marché du travail. D'autres programmes comme *People in play*, sont destinés à se préparer à des fonctions spécifiques, du coach au manager de projet en passant par différents postes de technico-commercial. Ces derniers programmes allient formations classiques et tutorat pendant 6 mois.

Pour améliorer le dialogue social, Xavier Molinié compte même proposer aux membres du CE et aux élus du personnel une formation économique pour mieux comprendre la gestion d'une entreprise : « Les échanges sont de meilleure qualité quand on emploie un vocabulaire identique ». Le DRH a du pain sur la planche dans ce domaine. Avec son mode de gestion du personnel centré sur l'individu, Dell n'a jusqu'ici pas privilégié les relations avec les instances représentatives du personnel. « Nous manquons d'informations précises sur les évolutions d'effectifs », déplore un membre du CE de Montpellier.

Management à l'américaine et dialogue social à la française ne font pas toujours bon ménage...

Samuel Mercier, adapté de *Liaisons Sociales* magazine (mars 2007, p. 37-39)