



IKEA : Une réussite mondiale

MARC BENOUN, MAÎTRE DE CONFÉRENCE UNIVERSITÉ PARIS
DAUPHINE

| | |
|---|-----------|
| F.Ikea à Singapour..... | 21 |
| 1.Les consommateurs s'expriment..... | 21 |
| G.Ikea en Chine..... | 24 |
| 1.Les consommateurs s'expriment..... | 24 |
| H.Ikea aujourd'hui dans le monde..... | 27 |
| V - Le passé récent | 29 |
| A.Faits marquants (2009-2012)..... | 29 |
| 1.En 2009..... | 29 |
| 2.En 2010..... | 30 |
| 3.En 2011..... | 30 |
| 4.De janvier à juin 2012..... | 30 |
| B.Ikea face à la crise..... | 31 |
| C.Le consommateur Ikea..... | 31 |
| D.Ikea face à la critique..... | 31 |
| E.Exercice rédactionnel..... | 34 |
| VI - L'avenir possible | 35 |
| A.La croissance..... | 35 |
| 1.La croissance implique deux types de choix..... | 35 |
| B.Les choix géographiques..... | 35 |
| C.Global ou "Glocal"..... | 36 |
| D.Réponses aux critiques..... | 37 |
| 1.A Singapour on aide le client à se retrouver..... | 37 |
| 2.Un montage difficile..... | 38 |
| 3.Espionnage : mea culpa d'Ikea France..... | 39 |
| E.L'effet de taille..... | 39 |
| F.La concurrence..... | 40 |
| G.La succession..... | 40 |
| VII - Les activités pédagogiques | 43 |
| A.A vos crayons | 43 |
| VIII - Annexes et bibliographie | 45 |
| A.Annexe 1 - Quatre fiches pays..... | 45 |
| B.Annexe 2 - Extraits de presse..... | 45 |
| C.Annexe 3 - Bibliographie et webographie..... | 45 |
| D.Annexe 4 - Le cas papier..... | 46 |

Objectifs



- L'auteur de la ressource que vous allez découvrir aujourd'hui est **Marc Benoun**, Maître de Conférences à l'Université Paris Dauphine.
- Nous avons choisi de vous présenter Ikea, une réussite mondiale dans le domaine du meuble et de la décoration.

En parcourant cette étude de cas vous pourrez découvrir différents mini témoignages de consommateurs Ikea, des vidéos, ainsi que de nombreux documents vous permettant de retracer la naissance, l'évolution et le développement de cette enseigne.

- Après avoir visionné cette étude de cas, vous aurez à rechercher les raisons du succès de cette enseigne et à réfléchir à ses possibilités d'avenir.

Introduction



Objectifs et moyens pédagogiques présentés par Marc Benoun

La révolution IKEA



La distribution des meubles avant IKEA

9

Témoignages

9

A. La distribution des meubles avant IKEA

Dans la plupart des pays, avant l'arrivée d'Ikea la distribution du meuble repose essentiellement sur :

- Des artisans (menuisiers, ébénistes, tapissiers, décorateurs...) comme en France ou à Singapour.
- Des marchands de meubles traditionnels travaillant sur catalogue et à la contre-marque (fabrication lancée après la commande client).
- Des brocanteurs et des antiquaires (France, Suisse...).
- Un minimalisme (qu'on peut appeler "non meuble") qui s'explique surtout par les conditions de vie (Chine).

Signalons aussi que les meubles peuvent provenir d'un héritage familial.

Pour illustrer les circonstances et les lieux d'achat du meuble avant l'arrivée d'Ikea laissons la parole à quelques témoins.

B. Témoignages

Pour illustrer les circonstances et les lieux d'achat du meuble avant l'arrivée d'Ikea laissons la parole à quelques témoins.



Exemple : Témoignage 1

Homme de plus de 60 ans

Directeur du développement dans la grande distribution
(cliquez sur le lien pour lancer l'interview audio)



Exemple : Témoignage 2

Homme de plus de 60 ans

Cadre commercial

(cliquez sur le lien pour lancer l'interview audio)



Exemple : Témoignage 3
Femme de plus de 60 ans
Enseignante
(cliquez sur le lien pour lancer l'interview audio)



B. Développement initial



1er magasin_stockholm_1965

- En 1947, les meubles sont introduits dans le catalogue.
- En 1951, le catalogue ne compte que quatre pages.
- À partir de 1956, Ikea crée ses propres meubles.
- En 1958, un premier magasin ouvre à Älmhult, Småland.
- En 1965 Ikea crée un très grand magasin (55 000 m²) dans la banlieue de Stockholm. (voir ci-contre)

- Le premier meuble en kit vendu par Ikea.

Ce système de conditionnement en "paquet plat" deviendra une caractéristique et une force de l'enseigne Ikea. (Ici une table basse).



7d9219b2339e_plat_1erpaquetplat

C. Témoignage audiovisuel



Exemple : Témoignage audiovisuel de Christine Brassens

À propos du développement initial de l'entreprise en Suède regardons le témoignage de cette Franco-Suédoise.

(Cliquez sur le bouton "Play" pour lancer la ressource.)

Sur le site internet d'Ikea on peut relever les mots suivants : **Le respect de l'argent, le désir de renouvellement, le courage de prendre ses responsabilités.**

Les valeurs imprègnent aussi les propos de Mikael Ohlson, l'actuel Directeur Général du groupe.

Ainsi dans le message introductif de Welcome Inside Ikea 2011, document de présentation de l'entreprise, on peut relever les propos suivants :

- « Baisse des prix de vente malgré l'augmentation du prix des matières premières ».
- « Nous recherchons tous les moyens de préserver les ressources ».
- « Nous voulons stimuler l'innovation et la créativité ».
- « Rendre la vie quotidienne plus agréable au plus grand nombre est plus important encore aujourd'hui (dans la crise) ».
- « Nous croyons en la diversité et en l'intégration et nous voulons que nos associés soient le miroir de la diversité de notre clientèle afin de mieux la servir ».
- « Nous aidons, au travers de notre fondation en collaboration avec l'Unicef et d'autres organismes non gouvernementaux, ceux qui ont le moins. ».



ohlson

Le développement international

IV

| | |
|--------------------------------|----|
| Un magasin global | 15 |
| Une publicité mondiale | 17 |
| Une présence internationale | 18 |
| Ikea en France | 18 |
| Ikea en Suisse | 20 |
| Ikea à Singapour | 21 |
| Ikea en Chine | 24 |
| Ikea aujourd'hui dans le monde | 27 |

A. Un magasin global

1. Caractéristiques communes



Remarque

Tous les magasins Ikea dans le monde ont des caractéristiques communes :



15000m²

Ils ont une **surface moyenne de l'ordre de 15 000 m² à 20 000 m²** mais certains peuvent atteindre voire dépasser les 30 à 40 000 m².

Étant donné leur taille, **ils sont presque tous situés à la périphérie des villes.**

Les magasins sont très facilement reconnaissables à leurs **couleurs**

extérieures bleue et jaune, qui font référence au drapeau suédois.

L'organisation type du magasin comprend :

- Le directeur du magasin.
- Le responsable des ressources humaines.

Le développement international

- Le management team (sécurité/finances, logistique, vente, services, communication et aménagement et restaurant).
- Des responsables au niveau du produit (les shopkeepers) sont présents dans chacun des rayons et sont assistés par des collaborateurs.

Il faut compter cinq à six ans pour créer un magasin (durée qui s'écoule entre le projet d'implantation et l'ouverture du magasin).

À titre d'exemple, en France, la création d'un magasin nécessite un investissement de l'ordre de 50 à 60 millions €. En Inde Ikea prévoit d'investir, à partir de 2013, 1,5 milliard € pour créer 25 magasins.



Complément

Les magasins sont divisés en trois zones distinctes :



ambiance

1) l'exposition, où tous les meubles sont présentés en ambiance.

2) le libre service marché, où l'on peut trouver tout ce qui n'est pas du meuble : petits objets de décoration, tapis, luminaires...

L'exposition et le libre-service marché sont divisés en BA (ou Business Area)

En exposition :

- Meubles de salon (canapés, tables basses, meuble Hi-Fi).
- Bureaux (Work Ikea).
- Salles à manger et cuisines.
- Chambres, chambres enfants, boutique IKEA Family.

Au Libre-Service Marché :

- Arts de la table, textile (tapis, rideaux, tissus, linge de lit).
- Organisation de la maison (salle de bain, boîtes, luminaires, etc.).
- Décoration de la maison (cadres, tableaux, miroirs, bougies, paniers en osier).
- Plantes et animaux.



Ikea 3



l'hebdo

3) le libre-service meuble, où sont à retirer les meubles vus en exposition (en ayant noté la référence du meuble !).

Pour les gros meubles, plus difficiles à transporter, la commande est préparée lors du passage en caisse, puis ils sont récupérés au niveau « retrait marchandises » qui est un espace facilement accessible en voiture.

B. Une publicité mondiale

1. La publicité

Toute la publicité repose sur le catalogue de produit. "C'est l'essentiel de notre budget communication/marketing", confie Pierre Deryies Directeur France de la Communication et du développement durable.

"Nous éditons un seul catalogue pour toute l'année. En France, entre fin septembre et début octobre, il est tiré à 11 millions d'exemplaires (19 millions en 2008), et il est distribué à nos prospects."

Dans le monde le *catalogue Ikea*², maintenant imprimé sur un papier sans chlore, est tiré à 198 millions d'exemplaires. Il existe en 61 éditions différentes, en **29 langues et est distribué dans 39 pays** (chiffres de 2010).

L'essentiel du catalogue est produit en Suède par IKEA Communications, l'agence interne du groupe. Cette agence possède notamment un studio photo de 8000 m², le plus grand studio d'Europe du Nord.

Le catalogue qui est distribué par mail est aussi disponible sur Internet et en magasin. Il absorbe 70 % des dépenses marketing d'IKEA. Il est un outil essentiel d'aide à la vente.



Exemple : Deux exemples de catalogues



catalogues

Catalogues singapourien et français : une offre quasi identique

2 - http://onlinecataloguecanada.ikea.com/CA/fr/2012/IKEA_Catalogue/

2. Une communication décalée

IKEA pratique une communication média originale et décalée qui, parfois, n'hésite pas à choquer et à recourir à l'humour comme dans cette campagne Njut de 2011.

Voir publicités ikea³

Ikea utilise tous les medias (presse, cinéma, télévision, radio, publicité extérieure...).

Ainsi dans une campagne publicité extérieure très remarquée ayant pour thème la diversité (une des valeurs de l'entreprise) Ikea montre sur une même affiche à la fois ses produits et ses clients.

Campagne Long Live Diversity 2009⁴

Vous pouvez visionner de nombreuses autres campagnes de publicité en tapant Ikea sur *Google*⁵.

C. Une présence internationale



Simulateur : Historique d'entrée à l'international

Survolez les zones en vert pour faire apparaître les événements associés (Vous avez besoin d'un plug in flash pour lire cette animation)



Simulateur : Evolution du nombre de magasins

Survolez les zones en vert pour faire apparaître les événements associés (Vous avez besoin d'un plug in flash pour lire cette animation)



Complément

La plupart des magasins sont des franchisés d'Inter IKEA Systems B.V. (fondation basée à Delft) qui est propriétaire et franchiseur mondial du concept IKEA. Le groupe IKEA et tous les autres franchisés IKEA paient une franchise à Inter IKEA Systems B.V. pour la mise à disposition de IKEA Systems et de ses méthodes. La relation entre le franchiseur Inter IKEA Systems B.V et ses franchisés est une relation commerciale entre des entreprises indépendantes.

Une quarantaine de magasins situés dans 16 pays sont exploités par d'autres franchisés et n'appartiennent pas à IKEA Systems B.V.

D. Ikea en France



Remarque

Nous allons maintenant nous concentrer sur quatre pays (la France, la Suisse, Singapour et la Chine) que nous avons choisi pour leur caractère représentatif de l'Europe et de l'Asie.

Pour chacun des pays choisis nous présentons la place d'Ikea sur le marché considéré, sa présence en nombre de magasins (vous trouverez en Annexe 1 à travers des « fiches pays » les caractéristiques fondamentales du pays et de sa distribution), ses ouvertures les plus récentes, ses projets d'ouverture, ses

3 - <http://lareclame.fr/operation+poulet+njut+ikea>

4 - <http://tsevis.prosite.com/964/15950/portfolio/ikea-long-live-diversity>

5 - <http://www.google.fr>

E.Ikea en Suisse



Remarque

- Petit marché par la taille de la population mais pays à fort pouvoir d'achat.
- Historiquement première implantation hors Scandinavie (1973).
- Neuf magasins en 2012 :
 - 1973** Zurich Preitenbach
 - 1979** Aubonne (VD) 27 695 m²
 - 1991** Grancia (TI) 13 500 m²
 - 1996** Lyssach (BE) 27 380 m²
 - 1997** Dietlikon (ZH) 28 700 m²
 - 2000** Pratteln (BS) 20 900 m²
 - 2007** Saint-Gall (SG) 26 343 m²
 - 2007** Spreitenbach (AG) 34 398 m²
 - 2010** Vernier (GE) 31 000 m²
 - 2011** Rothenburg (LU) 26 000 m²
- Localisations principales : Zurich, Genève, Lausanne, Saint Gall.
- Dernière ouverture près de Lucerne en 2011.
- Projet d'ouverture à Martigny dans le Valais.
- Principaux concurrents : Pfister et Conforama.
- Chiffre d'affaires Ikea 2010 - 2011 = 829 millions €.
- Contribution de la Suisse au chiffre d'affaires mondial Ikea : 3,2 %.

1. Les consommateurs s'expriment

Nous avons interrogé des clients et des non clients (ou d'anciens clients) en leur demandant ce qu'ils aiment dans l'enseigne et le magasin, ce qu'ils aiment moins ou ce qu'ils n'aiment pas.

Nous avons réalisé un montage de ces interviews en retenant les passages qui nous ont parus les plus significatifs.



Simulateur : Client 1
Femme moins de 50 ans cliente Ikea.



Simulateur : Client 2
Homme Divorcé 55 ans
Educateur Enseignement technique



Simulateur : Non client
Homme 30 ans non client Ikea.
Pourquoi n'êtes vous pas client Ikea ?

2. Les consommateurs aiment / n'aiment pas

Pour compléter ces deux témoignages nous avons ajouté un certain nombre de résumés d'entretiens que nous avons réalisés.

| Caractéristiques de l'interviewé | Aiment | Aiment moins |
|---|---|---|
| Homme 30 ans, cadre Client Ikea mais surtout sa femme | Diversité de l'offre, beaucoup de produits présentés, circuit qui permet de tout voir. Les prix abordables. Le restaurant pas cher qui permet une halte. La communication (newsletter), la carte Family | Trop de monde. Manque de disponibilité des vendeurs. La qualité des meubles |
| Femme, 25 ans. Coordinatrice, vivant en couple. cliente internet et magasin. | Prix bas. Meubles design. Commande en ligne facile. Personnalisation possible des meubles. Variété des produits présentés | Difficile de trouver du personnel. Difficile d'obtenir une livraison rapide par internet. |
| Homme 30 ans | Donne envie d'acheter. Théâtralisation. Meubles pratiques, « Coin nourriture » pas cher. Restaurant et garderie. SAV efficace. Aucune discussion pour reprise | Circuit à sens unique = perte de temps. Trop de monde. |

F.Ikea à Singapour



Remarque

Singapour est un petit marché :

- Superficie (972 km²).
- Population qui dépasse à peine les 5 millions d'habitants.

Mais il faut aussi considérer que :

- C'est un pays riche (Le PNB par tête est de 59 000 \$ / habitant en 2011 contre 33 300 \$ pour la France).
- Une vitrine du shopping asiatique voire mondiale.

Ikea possède 2 magasins à Singapour : Tampines (situé à proximité de l'aéroport) et Alexandra un magasin plus ancien ouvert en 1978.

Ikea est géré par une franchise Ikano couvrant Singapour et la Malaisie (1 magasin à Kuala Lumpur).

Le chiffre d'affaires d'Ikano a été 273 millions € en 2011 (de l'ordre de 1% du chiffre d'affaires global d'Ikea).

Les principaux concurrents locaux sont Courts et des magasins plus ou moins haut de gamme comme BoConcept.

L'entreprise n'a aucun nouveau projet d'ouverture de magasin.

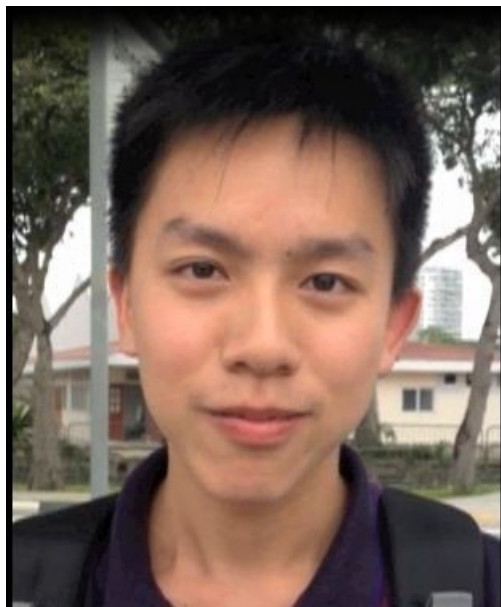
1. Les consommateurs s'expriment

Nous avons interrogé des clients et des non clients (ou d'anciens clients) en leur demandant ce qu'ils aiment dans l'enseigne et le magasin, ce qu'ils aiment moins ou ce qu'ils n'aiment pas.

Nous avons réalisé un montage audio de ces interviews en retenant les passages qui nous ont paru les plus significatifs. (Les retranscriptions écrites sont disponibles en téléchargement à gauche des photos, car les bandes audio ne sont pas toujours parfaitement audibles).



Simulateur : Client 1
Homme 20 ans célibataire



Simulateur : Client 2
Homme 20 ans célibataire



Simulateur : Client 3
Etudiante 24 ans





Simulateur : Non client 1
Femme 19 ans salariée



Simulateur : Non client 2
Etudiante 19 ans



G.Ikea en Chine



Remarque

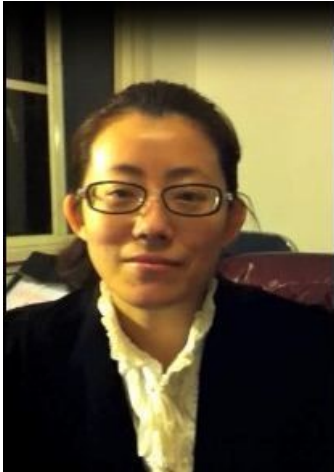
- Marché important par la taille de la population et prometteur par suite de l'accroissement de la classe moyenne.
- Premier magasin ouvert à Shanghai en 1998.
- 600 millions € de chiffre d'affaires en 2010-2011, en augmentation de 20% par rapport à 2009-2010.
- 10 magasins en Chine continentale fin 2011 (+ 4 à Taïwan).
- Notamment 2 magasins à Shanghai, un à Beijing, un à Shenzhen, un à Chengdu...
- Dernière ouverture : Tianjin début 2012.
- Projets : Ouverture d'un Ikea à Wuxi en juin 2012, puis 3 magasins à Shanghai et 3 à Beijing pour atteindre un total de 17 magasins en 2015.
- Principaux concurrents : L'enseigne anglaise B&Q mais plus particulièrement l'émergence de chaînes et magasins chinois, notamment de contrefaçons.
- Contribution de 2,6% au chiffre d'affaire global du groupe Ikea sur la période 2010-2011.

1. Les consommateurs s'expriment

Vous trouverez ci dessous la traduction en français, de résumés d'entretiens menés auprès de chinois (6 clients et 2 non clients).



Exemple : Shanghai Client 1
Femme 30 ans



Exemple :
Femme 26 ans

Shangai Client 2



Exemple :
Homme 35 ans

Shangai Client 3



Exemple :
Femme 26 ans

Shangai Client 4



Exemple : Shangai client 5
Femme 24 ans
Pas de photo disponible



Exemple : Shangai client 6
Homme marié 35 ans
Pas de photo disponible



Exemple : Shangai non client 1
Homme célibataire 31 ans
Pas de photo disponible



Exemple : Shangai non client 2
Femme célibataire 23 ans



Complément

- La copie : Ikea, comme Apple, n'y échappe pas ! Un faux magasin *Ikea à Kunming*⁶ en 2011.
- Le *nouvel an chinois*⁷ un événement très important dans la vie du pays.
- Une communication spécifique mais un point commun à la pub Ikea : l'humour.

*exemple de publicités*⁸ ; autre exemple sur le mariage et le *nouvel an chinois*⁹.

6 - <http://www.youtube.com/watch?v=M4zwujKVKpY>

7 - <http://www.youtube.com/watch?v=b3HratNKjfs>

8 - http://www.culturepub.fr/spots?brand_id=76

9 - http://www.youtube.com/watch?v=J6Xx6T8RPXU&feature=youtube_gdata_player

H.Ikea aujourd'hui dans le monde



Simulateur

Carte interactive présentant l'implantation des magasins Ikea dans le monde. Survolez les zones en jaune pour faire apparaître le détail des pays.

Le passé récent



V

| | |
|-----------------------------|----|
| Faits marquants (2009-2012) | 29 |
| Ikea face à la crise | 31 |
| Le consommateur Ikea | 31 |
| Ikea face à la critique | 31 |
| Exercice rédactionnel | 34 |

Nous allons présenter les faits essentiels qui ont marqué le passé récent d'Ikea (2009-2012) afin de vous donner des éléments qui vont vous permettre d'imaginer l'avenir de l'enseigne.

- Parmi ces faits nous allons insister sur la crise qui touche particulièrement le monde occidental et qui peut avoir un impact sur le comportement du consommateur de meuble et sur le futur d'Ikea.
Qu'en est-il ?
- Par ailleurs, malgré son incontestable succès, Ikea n'est pas épargné par des critiques émanant des consommateurs et des médias. Certaines nous sont apparues plus fréquentes ou plus prégnantes : le magasin labyrinthe, la qualité des produits, la difficulté du montage des meubles, les relations avec le personnel, le profil du créateur et une fortune bien à l'abri.

A.Faits marquants (2009-2012)

1.En 2009

- La distribution de meuble a vécu une année difficile en France (- 3% en 2009 après - 0,3% en 2008).
- Une ONG norvégienne accuse Ikea d'utiliser un fournisseur turc ne respectant pas des conditions de travail acceptables.
- En France Ikea est accusé de détruire les espèces protégées sur son site de Fos-sur-Mer.
- Ikea multiplie les initiatives dans le domaine du développement durable et réalise une action conjointe avec WWF France (éteindre l'éclairage durant une heure).
- Ikea renonce à s'implanter en Inde mais souhaite, à l'initiative de Ingmar Kamprad, se développer en Iran.

- Ikea supprime 5000 emplois dans le monde.
- Ikea n'échappe pas à la crise économique. La croissance de son chiffre d'affaires est de 1,4 % pour l'exercice 2008/2009 contre 7% pour l'exercice précédent.
- Billy, la célèbre bibliothèque d'Ikea fête ses trente ans.
- Ikea met en vente Habitat, une enseigne rachetée en 1994 mais que le groupe n'a pas réussi à rentabiliser. Habitat mis en vente en octobre est repris par Hilco fin décembre 2009.

2.En 2010

- Stefan Vanoverbeke remplace Jean-Louis Baillot qui a dirigé Ikea France durant 13 ans.
- Les magasins Ikea France sont touchés par un mouvement de grève à propos des salaires et des conditions de travail. Le conflit durera plus de deux mois.
- Après avoir stagné en 2008-2009 Ikea France renoue avec la croissance + 2,6% en 2009-2010.
- Ikea remercie Per Kaufmann, directeur d'Ikea pour l'Europe de l'Est, accusé d'avoir fermé les yeux sur un pot-de-vin versé à un fournisseur russe d'électricité.
- Ikea est condamné à 30 000 € d'amende pour avoir détruit des espèces protégées lors de la construction de la plateforme de Fos-sur-Mer.
- Ikea prévoit de doubler son parc magasin en Chine à l'horizon 2015 (16 magasins contre 8 en 2010).

3.En 2011

- L'enseigne suédoise ouvre en octobre 2011 son 29e magasin français à Caen. Le leader du marché espère en exploiter 40 en 2020.
- Ikea prévoit d'ouvrir un nouveau magasin à Bayonne en 2014 et à Martigny dans le Valais Suisse.
- Après Bry-sur-Marne (2010), c'est au tour de Reims-Thillois d'accueillir un centre commercial développé par Inter Ikea Centre Group et autour du concept de family friendly.
- Ikea a augmenté sa part de marché France (17% en 2010 contre 16,9% en 2009).

4.De janvier à juin 2012

- Ikea a réalisé en Suisse en 2010/2011 un chiffre d'affaires de l'ordre de 800 millions €.
- Malgré une législation restrictive Ikea n'abandonne pas l'idée de s'implanter en Inde.
- France : le Canard Enchaîné daté du 27/2/2012 évoque des pratiques contraires à l'éthique. Flicage, espionnage, infiltration des salariés, l'histoire a commencé en 2010. Après enquête, Ikea licencie 4 de ses cadres dirigeants et la direction générale France fait son mea culpa.

- Ikea affirme avoir encore augmenté sa part du marché français du meuble (+ 0,8 point à 17, 8% en 2011).
- Ikea prévoit d'ouvrir deux nouveaux magasins à Sidney ce qui portera à quatre le nombre de ses magasins australiens.
- Ikea va ouvrir 4 magasins en Indonésie via un accord de franchise avec Hero Supermarket.
- Ikea annonce la création de 25 magasins en Inde, ce qui représente un investissement de 1,5 milliard € (Wall Street Journal 24/6/2012).

B.Ikea face à la crise



Remarque

- Pour faire face à la crise Ikea a décidé à partir de 2009 de réduire son rythme d'expansion qui va passer de 25 ouvertures de magasins par an à une quinzaine.
- Pour tenir compte de la baisse de pouvoir d'achat Ikea a aussi diminué ses prix malgré l'augmentation des matières premières.
- Le chiffre d'affaires a marqué le pas (+ 1% en 2009/2008) puis a repris une croissance plus forte (de l'ordre de 7%) sur la période 2009-2011.
- La rentabilité reste à un niveau très satisfaisant de l'ordre de 11% (bénéfice net/chiffre d'affaires) en 2010 et 2011.
- Ikea bénéficie aussi du fait que c'est une société familiale, très riche, qui ne dépend pas du diktat des actionnaires et des fonds de pension.

C.Le consommateur Ikea



Remarque

- Nous avons, pour vous aider, retenu quelques aspects touchant particulièrement le consommateur : pas un consommateur unique mais des consommateurs atteints, selon les pays, à des degrés divers par la crise.
- La stratégie de baisse de prix pour essayer de contrecarrer la baisse du pouvoir d'achat dans de nombreux pays occidentaux semble avoir porté ses fruits.
- Jusqu'à aujourd'hui Ikea ne semble pas avoir trop souffert de la crise car le groupe bénéficie d'une implantation géographique diversifiée, qu'il a opéré une réduction des prix de vente afin de maintenir l'accessibilité des produits malgré la baisse du pouvoir d'achat.

D.Ikea face à la critique



Fondamental

Parmi les critiques formulées à l'encontre d'Ikea, nous en avons retenu sept :

1. Un magasin à sens unique.

2. Une qualité produit discutable.
3. Un montage difficile.
4. Des relations humaines idylliques ?
5. Une image ternie par son créateur ?
6. Les conditions de production.
7. Une fortune bien à l'abri.

Pour chacune d'entre-elles, nous avons sélectionné les informations qui nous sont apparues comme les plus significatives .



Exemple : Première critique : un magasin à sens unique

- En France comme en Grande - Bretagne les medias reprochent à Ikea de manipuler le consommateur.
- Pour la France, lisez la critique sur le site *Rue89*¹⁰.
- Pour la grande-Bretagne, la critique du *Daily mail*¹¹. Ou voir lien suivant : <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-1349831/Ikea-design-stores-mazes-stop-shoppers-leaving-end-buying-more.html>



Exemple : Seconde critique : une qualité contestable

Dans un entretien accordé par Anders Dahlvig, CEO Ikea, à Jeremy Caplan de Time Business, *Surviving a Bad Economy*, November 18, 2008

Question :

"vos meubles ne sont pas solides", (sont difficiles à monter et lourds à transporter)

Réponse de Anders Dahlvig :

"La qualité s'améliore" ; "Les gens ont plus de temps que d'argent"



Exemple : Troisième critique : un montage difficile

- Extraits audiovisuels sur les *difficultés de montage*¹².
- Toujours dans Time Business du mardi 18 novembre 2008 :

Question

"Vos meubles (ne sont pas solides) sont difficiles à monter et lourds à transporter. Quelle est votre réponse à cette critique"

Réponse

"Le montage peut paraître difficile à certains clients, mais s'il fallait déléguer un monteur Ikea cela augmenterait le prix des meubles. Les gens ont souvent plus de temps que d'argent !"



Exemple : Quatrième critique : relations sociales Idylliques ?

- Le personnel d'Ikea est supposé, selon les valeurs de l'entreprise, être heureux au travail et pourtant, en France en 2010 une grève assez dure a marqué le début de l'année.
- Différend à propos des augmentations de salaire proposées par la direction : 2 % , niveau totalement méprisant selon les syndicats, pour une société qui gagne autant d'argent ! Voir La Tribune du 17 février 2010.

10 - <http://www.rue89.com/2011/02/10/les-magasins-ikea-agences-pour-vous-faire-acheter-cest-prouve-189701>

11 - <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-1349831/Ikea-design-stores-mazes-stop-shoppers-leaving-end-buying-more.html>

12 - <http://www.youtube.com/watch?v=LPOJXlfA44>



Exemple : Cinquième critique : une image ternie par son créateur

- Ingmar Kamprad, face à ses révélations de sympathies nazies a été obligé de s'excuser et a invoqué une erreur de jeunesse

In 1994, the Swedish newspaper Expressen published evidence revealing that Kamprad had once been active in the Swedish Fascist movement. Still, Kamprad enjoys a hero's status in Sweden. *Lauren collins*, « House perfect », *The New Yorker*, October 3, 2011¹³

(voir le reportage du National Geography)¹⁴



Exemple : Sixième critique : des conditions de production critiquables

- Ikea bénéficie d'une production intégrée via une filiale. La production est réalisée dans les pays à bas coût (Chine, Pologne) ou réputés pour leur design comme l'Italie.
- Production et distribution sont pensées pour obtenir des coûts minimaux :
 - Automatisation de la production et sérieux de la production (test sérieux des produits).
 - Conception en fonction d'un emballage à plat.
 - Localisation judicieuses des plateformes.

Tout est conçu pour minimiser les coûts et c'est la règle du jeu lorsqu'on souhaite mettre en œuvre une stratégie discount.

Mais pour atteindre cet objectif doit-on accepter le travail des enfants, une accusation formulée à l'encontre d'Ikea (ou de ses sous-traitants) ?



Exemple : Septième critique : des suspicions de fraude fiscale

Ikea est une entreprise assez secrète : par un jeu complexe de filiales, de participations croisées, de franchises, de fondations et de sociétés domiciliées dans des paradis fiscaux, le groupe cherche à minimiser légalement ses impôts.

Mais si, comme l'a accusé en 2009 SVT, la plus importante chaîne de TV suédoise, Ikea n'a pas versé, comme il s'y était engagé, les 3% collectés dans chaque magasin à une fondation caritative néerlandaise.

Alors le groupe a peut-être dépassé les limites ?

"In 2009, Sweden's largest TV station, SVT, revealed that IKEA's money - the three per cent collected from each store does not actually go to a charitable foundation in Holland, as IKEA had led people to believe."

"Inter IKEA is owned by a secret trust in Liechtenstein, called Interogo, which, according to SVT, is controlled by the Kamprad family. Since then, Kamprad has faced more P.R. problems, and the company is currently in the midst of a

13 - http://www.newyorker.com/reporting/2011/10/03/111003fa_fact_collins

14 - <http://www.youtube.com/watch?v=oqPziA6oHW8>

Le passé récent

succession crisis."

E.Exercice rédactionnel

Il est maintenant nécessaire de faire la synthèse de ce que vous avez appris sur le consommateur Ikea de 2012.

Question

Pour ce faire nous vous invitons à remplir, sur une feuille de papier ou sur un écran vierge via le modèle de tableau téléchargeable ci-dessous.

L'avenir possible

VI

| | |
|-------------------------|----|
| La croissance | 35 |
| Les choix géographiques | 35 |
| Global ou "Glocal" | 36 |
| Réponses aux critiques | 37 |
| L'effet de taille | 39 |
| La concurrence | 40 |
| La succession | 40 |

A. La croissance

1. La croissance implique deux types de choix



Remarque : Choix géographiques

Croissance par entrée dans de nouveaux pays ou croissance par renforcement de la part de marché dans les pays où Ikea est déjà présent. Il est également possible de combiner développement géographique et pénétration ce qui est la politique actuelle d'Ikea.



Remarque : Choix des modalités de la croissance

Croissance organique, croissance en franchise, croissance externe par rachat.

Actuellement la franchise est largement pratiquée par Ikea.

La croissance externe est peu pratiquée sauf lorsque Ikea a racheté Habitat ce qui d'ailleurs s'est soldé par un échec.

B. Les choix géographiques



Remarque

Comme la plupart des grands distributeurs Ikea s'intéresse à l'Inde, un des seuls grands marchés non encore pénétré par les distributeurs étrangers. Ikea, jusqu'à juin 2012, ne s'engageait pas vraiment car le gouvernement indien semble hésiter entre ouverture ou restriction des investissements étrangers.

Des entrées sont programmées surtout en **Asie Pacifique** (Corée du Sud,

Indonésie, Vietnam, Nouvelle Zélande...) et le nombre de magasins en Chine devrait largement augmenter.



Simulateur : Carte interactive des projets d'implantation d'Ikea

C.Global ou "Glocal"



Définition

Certains observateurs ont pu noter une tendance à la **glocalisation (mélange de local et de global)** dans les magasins Ikea à travers le monde.

Comme d'habitude ce type de choix présente des avantages et des inconvénients : meilleure adaptation aux goûts locaux mais aussi risque de perte de la spécificité du concept Ikea.

Il est très probable que ces mouvements de glocalisation resteront quand même marginaux.

Vous trouverez dans les écrans ci-après l'application de la globalisation et de la glocalisation à Singapour.



image17

- Parmi les succès mondiaux citons **Billy, la célèbre bibliothèque** d'Ikea qui a fêté ses trente ans en 2009.
- Succès mondial puisque cette bibliothèque a été vendue à **41 millions d'exemplaires**. Et elle continue sa carrière ici à Singapour en 2012. Pour en savoir plus voir le *communiqué de presse Ikea*¹⁵.

- Adaptation au contexte local, ici à Singapour magasin de Tampines les célèbres boulettes suédoises qui font le succès des restaurants Ikea du monde entier peuvent être aussi Halal pour satisfaire la clientèle musulmane.



glocalisation hallal

15 - http://www.ikea.com/ms/fr_FR/img/pdf/pressroom/BILLY_30_ANS_communique.pdf

2.Un montage difficile

Face aux critiques émises sur les difficultés de montage Ikea a réagi en proposant une aide vidéo pour le montage afin de remplacer les notices papier pas toujours très claires.

Des vidéos pour remplacer les notices de montage... C'est aux États Unis mais demain peut être en France et ailleurs !

Une initiative intéressante de d'Ikea USA mettre sur YouTube des vidéos explicatives pour faciliter le montage.

« Nous comprenons bien que nos clients ne soient tous des adeptes du *do it yourself*, c'est pour cela que nous avons conçu des vidéos assez drôles et simples à suivre, qui sont un outil d'aide de plus » Christine Whitehawk directrice de la communication Ikea USA. »

- A Singapour certains clients ne comprennent pas pourquoi, il n'y a pas de vendeurs pour répondre à leurs questions ou pourquoi on ne livre pas à domicile.



pas de vendeur et livraison



prix d'abord

- Toujours à Singapour Ikea explique à ses clients la formation du prix et les économies d'échelle.

- Ikea à Singapour doit expliquer à des clients très habitués par les distributeurs et les commerçants à un niveau de service, pourquoi il faut livrer et monter soi-même les meubles.



Réponse aux objections



test qualité

- Les meubles Ikea sont solides car ils subissent des tests rigoureux.

3.Espionnage : mea culpa d'Ikea France

Accusé d'espionnage de son personnel et de ses clients la direction d'Ikea France a proposé un certain nombre de parades et de mesures

- Des regrets et des mesures à effet immédiat.
Stefan Vanoverbeke, DG d'Ikea France « regrette les pratiques intolérables et inacceptables » et licencie du personnel directement incriminé.
- Un plan d'action est proposé par la direction aux syndicats :
 - Une charte éthique partagée.
 - Des règles de recrutement clarifiées.
 - Un modèle de gouvernance plus transparent.
 - Des compétences renforcées pour veiller à l'application des règles internes et externes.

E.L'effet de taille



Remarque

Anders Dahlvig, qui a dirigé Ikea de 1999 à 2009, pose clairement le problème du gigantisme dans un entretien qu'il a accordé au Telegraph le 17 janvier 2012.

Selon lui, Ikea qui a connu une croissance exceptionnelle sous sa direction, est maintenant trop difficile à gérer compte tenu de l'importance de son chiffre d'affaires et d'une présence dans plus de quarante pays.

Selon lui, Ikea doit être divisé en trois zones géographiques : Amérique du Nord, Europe et Asie et chaque entité doit être responsable de son développement produit et de sa chaîne d'approvisionnement.

Cette idée a été débattue avant son départ mais aucune décision n'a été prise.

- « Je pense qu'au-delà d'une certaine taille les inconvénients - la bureaucratie notamment - dépassent les avantages de la taille, même si vous faites très attention. »
- « je ne pense pas qu'il soit possible, au-delà d'une certaine taille, de préserver l'esprit d'entreprise et la créativité. La taille est un poison mortel pour toutes les entreprises. »



Fondamental

Ikea n'échappe pas aux inconvénients de taille et son ex PDG Anders Dahlvig pense qu'il est temps de scinder l'entreprise en plusieurs zones géographiques.

F.La concurrence



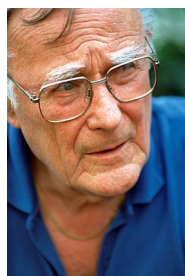
Remarque

- Au niveau mondial, Ikea est l' incontestable leader du marché avec plus de **25 milliards € de chiffre d'affaires**. Arrive en deuxième position le Sud-Africain Steinhoff International dont l'activité distribution (Steinhoff est par ailleurs fabricant de meubles) pèse légèrement plus de 5 milliards d'euros. (Steinhoff possède notamment Conforama racheté en 2010 au groupe PPR et qui représente à lui seul 60% de ce chiffre).
- Si au niveau mondial tant en nombre de pays qu'en chiffre d'affaires Ikea est sans concurrent, il n'en est pas de même au niveau local (c'est-à-dire de chaque pays) où certaines enseignes font mieux que jouer les seconds rôles (par exemple Conforama en France et en Suisse, But en France, BoConcept aux États-Unis et à Singapour, ScanTeak et Air Division Singapour).

G.La succession



Remarque



ikvar kamprad

Ingmar Kamprad a aujourd'hui presque quatre-vingt dix ans, ce qui pose le problème de la succession même si le créateur a fait le choix de faire gérer son groupe par des managers professionnels tout en gardant un œil sur l'entreprise.

- **À sa mort que feront ses trois enfants ?**
- **L'entreprise restera-t-elle familiale ?**

Les activités pédagogiques

VII

A vos crayons

43

A.A vos crayons

Travail à faire

Il vous est demandé de rédiger un rapport présentant notamment :

- Les facteurs-clés de succès de cette enseigne, en général et si vous l'estimez nécessaire spécifiques à certains pays
- Les forces et faiblesses, les menaces et opportunités d'Ikea
- Votre vision de l'avenir de ce groupe

Moyens

Pour effectuer le travail demandé, utilisez en priorité les dossiers qui vous ont été fournis, complétés si vous le souhaitez, par d'autres sources d'information.

Annexes et bibliographie

VIII

| | |
|---|----|
| Annexe 1 - Quatre fiches pays | 45 |
| Annexe 2 - Extraits de presse | 45 |
| Annexe 3 - Bibliographie et webographie | 45 |
| Annexe 4 - Le cas papier | 46 |

A. Annexe 1 - Quatre fiches pays



Rappel : Fiches pays à télécharger
Dans ces fiches vous trouverez les informations relatives aux 4 pays (France ; Suisse ; Singapour ; Chine).

B. Annexe 2 - Extraits de presse



Complément : Synthèse de presse novembre 2008 à juin 2012
Pour télécharger l'annexe 2 cliquez sur le lien ci dessous.

C. Annexe 3 - Bibliographie et webographie

Reportage « national geographic »

http://www.dailymotion.com/vdeo/xcxn2e_mega-factories-ikea-1-3_creation

IKEA à l'international en Chine

<http://observers.france24.com/fr/content/20090901-ikea-parc-loisir-chinois-beijing>
(France 24 : les chinois se détendent a ikea : article)

Article France 24 (ikea en chine)

<http://www.ice.it/paes/asia/cina/upload/174/FURNITURE%20MARKET%20REPORT%202011.pdf>

Communication / Pub , écologie (site internet)

<http://covoiturage.ikea.fr/blog/ikea-france-et-le-wwf-france> (site de co-voiturage)

http://www.dailymotion.com/video/xd4cac_la-maison-ikea_news (ikea propose des maisons en kit, construites avec des matériaux écologiques)

Campagnes de pub

http://www.dailymotion.com/video/x1h14k_pub-ikea_fun

<http://www.youtube.com/watch?v=Jqljv-MXynM>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Ikea>

<http://wapedia.mobi/en/IKEA?t=5>

<http://www.journaldunet.com/economie/face-a-face/conforama-ikea/3-.shtml>

<http://www.journaldunet.com/economie/face-a-face/conforama-ikea/1-.shtml>

<http://www.journaldunet.com/economie/face-a-face/conforama-ikea/2-.shtml>

Conflit sociaux

http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/02/17/des-salaries-d-ikea-demontent-le-mythe_1306545_3224.html

D. Annexe 4 - Le cas papier

téléchargement du cas papier

Pour télécharger la version papier PDF de l'étude de cas, cliquez sur le lien ci dessous.