

Economie et Gestion

Concours de management 2018/2019

Concours organisé par la classe préparatoire Économique
et Commerciale voie Technologique (Lycée Les Bruyères
Sotteville-Lès-Rouen)

IKEA



IKEA est le leader mondial de l'ameublement. Une position concurrentielle détenue grâce à des choix stratégiques précis, dont des innovations sans relâche. La croissance de l'enseigne mondiale a cependant connu des tourments, notamment en interne. Depuis quelques années, le marché, connaît des difficultés et une concurrence exacerbée, notamment avec le e-commerce et le ralentissement du marché de l'immobilier. Les attentes des consommateurs, notamment citadins et écolos, devront être au cœur des préoccupations des enseignes gagnantes.

Une consigne de travail vous sera distribuée le 6 mars 2019 à 10h. En attendant, veuillez prendre connaissance du dossier documentaire.

Annexe 1 - IKEA, l'origine de l'organisation, et les chiffres clés de 2018

IKEA, est une entreprise néerlandaise d'origine suédoise, dont le siège social se trouve à Delft aux Pays-Bas, spécialisée dans la conception et la vente de détail de mobilier et objets de décoration prêts à poser ou à monter en kit. IKEA est une entreprise privée contrôlée par une fondation de droit néerlandais. La holding¹, propriétaire (Inter IKEA Systems BV) est basée

¹ Holding : Société qui prend des participations financières dans d'autres sociétés et qui en dirige ou contrôle l'activité

aux Pays-Bas, comme une fondation qui n'a pas l'obligation de publier ses résultats complets. C'est une société à but lucratif.

C'est à cette holding, dont le propriétaire est la famille Kamprad elle-même, qu'appartiennent la marque et la propriété intellectuelle de tous les produits IKEA. Des royalties de 3 % du prix de vente de tous les produits lui sont reversées directement.

L'histoire commence en 1943 quand Ingvar Kamprad, son fondateur, ouvre une boutique vendant des produits de papeterie et des articles de décoration. Quatre ans plus tard, il décide également de vendre des meubles. Puis, dans les années 50, Ingvar Kamprad a une idée en or et crée le premier meuble en kit qui fait aujourd'hui le succès d'Ikea.

En 2018, les ventes au détail IKEA ont généré un chiffre d'affaires de 38,8 milliards d'euros. IKEA c'est 957 millions de visites en magasin, et 608 millions de clients dans les restaurants. IKEA, c'est aussi le digital, 2.5 milliards de visites sur le site web, et 10% du chiffre d'affaires Hors Taxes.

208 000 collaborateurs dans le monde, avec pour ambition la diversité.

En termes de développement : 19 NOUVEAUX magasins IKEA en 2018 s'ajoutent aux 422 magasins IKEA, présents sur plus de 50 marchés. Nous avons toujours été très clairs à propos de notre vision, qui est d'améliorer le quotidien du plus grand nombre.

D'après : www.ikea.com - Janvier 2019

Annexe 2 - Les chiffres de 2018 sur le marché de l'ameublement

Jean-Charles Vogley est le secrétaire général de la Fédération française du Négoce de l'Ameublement et de l'Équipement de la Maison (FNAEM). Elle rassemble plus de 3 000 magasins du secteur. Pour la première fois depuis 2015, le marché du meuble est en baisse. Sur les sept premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires global du secteur de l'ameublement a baissé de 2,1 % par rapport à l'an dernier à la même période.

Quelle est la situation du marché ?

L'évolution est préoccupante. Depuis trois ans, nous enregistrons en moyenne 2 % d'évolution du chiffre d'affaires. Cette année, c'est la première fois depuis 2015 que l'on recule autant. Le mois de juillet a été particulièrement négatif avec une baisse de 9,3 %. Même les secteurs de la literie ou des meubles de cuisine accusent le coup. La consommation s'est effondrée au début de l'été.

Comment pouvez-vous l'expliquer ?

Les soldes ont été mauvaises. Jusqu'au 15 juillet il y a aussi eu « un effet coupe du Monde » qui a joué sur la consommation. La canicule n'a pas non plus incité les Français à consommer. Ce tassement des ventes dans l'ameublement n'est pas propre à la France. À l'échelle européenne, le constat est le même.

Sur quel levier, le secteur peut-il s'appuyer pour relancer la consommation de meubles et d'objets de décoration des Français ?

Nous planchons sur une proposition à l'attention du gouvernement, afin de permettre aux épargnants de débloquer une partie de leur plan épargne logement. Elle servirait à l'achat de meubles neufs et plus uniquement pour un bien immobilier.

D'après : www.ouest-france.fr - 20 /09/ 2018

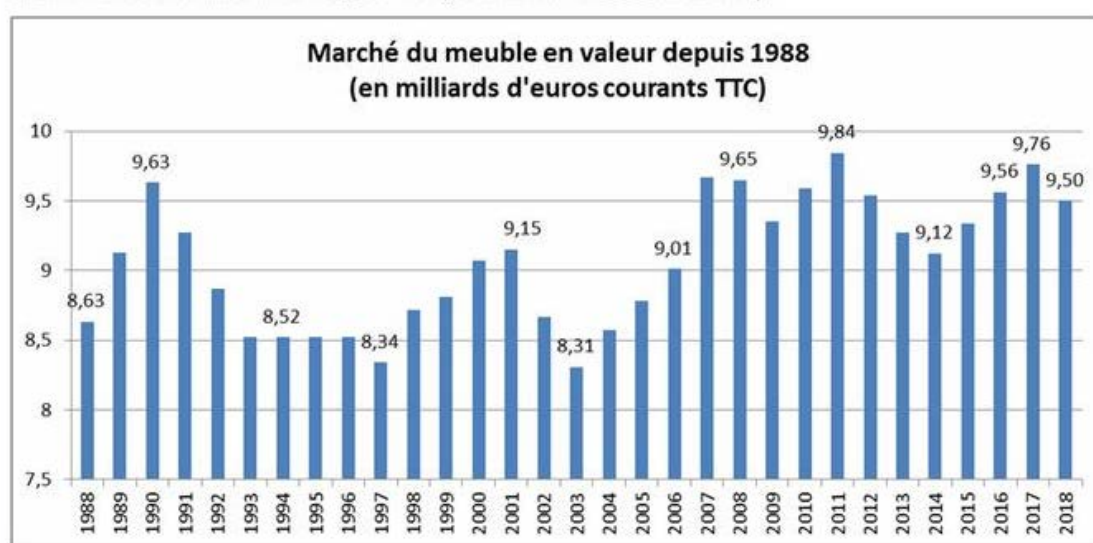
Le marché du meuble a toujours fonctionné sur un rythme de cycles de croissance courts et l'année 2018 marque ainsi la fin de celui entamé en 2015. Après trois années consécutives en progression, le marché voit son activité reculer de plus de 2% en valeur en 2018, pour se stabiliser à 9,50 milliards d'euros TTC. Le marché perd ainsi plus de 250 millions d'euros,

effaçant du même coup le bon exercice 2017, ce qui le ramène à une valeur inférieure à celle enregistrée en 2016.

Comme durant les derniers exercices où la conjoncture avait été moins favorable sur le marché du meuble, ce sont les enseignes de l'ameublement milieu et haut de gamme qui auront été les plus touchées. Si les premières victimes ont encore une fois été les magasins indépendants, les grandes enseignes nationales ont également eu de grandes difficultés à maintenir la fréquentation sur l'ensemble de l'exercice. La baisse de trafic aura néanmoins été compensée en partie, dans certains magasins, par une hausse du panier moyen grâce à une meilleure formation des vendeurs et à l'utilisation du numérique. On notera toutefois que la rénovation des points de vente ne suffit plus pour attirer le consommateur, et que les enseignes qui enregistrent les meilleurs résultats sont celles qui ont joué pleinement la carte de la communication grand public.

On constatera cette année les performances en demi-teinte des enseignes du e-commerce qui auront vu également leur croissance nettement ralentir. Si la mauvaise saison du marché du jardin justifie une part des difficultés sur un produit largement vendu online², on constatera également que le souhait de vouloir monter en gamme n'est pas sans difficulté. Difficile en effet de recréer de la valeur alors que le consommateur a été longtemps habitué à des prix cassés.

La consommation de meubles depuis 1988 (milliards d'euros courants TTC)



Evolution en valeur par familles de produits – milliards d'euros courants TTC

	2018	Evolution 2018/2017	Structure du marché 2018
Meuble meublant	2,90	-5,2 %	30,5 %
Meuble de cuisine	2,60	+1,1 %	27,4 %
Rembourrés (canapés, fauteuils et banquettes)	2,30	-4,7 %	24,2 %
Literie	1,34	+0,0 %	14,1 %
Meuble de salle de bains	0,23	-3,9 %	2,4 %
Meuble de jardin	0,13	-4,1 %	1,4 %
Total	9,50	-2,7 %	100,0 %

Source : IPEA

² Online : en ligne

Structure de la distribution en 2018

Circuits de distribution	Part de marché	Chiffre d'affaires en milliards d'euros TTC	Evolution 2018/2017
Grande distribution ameublement	49,7 %	4,72	-3,9 %
Spécialistes cuisine	14,1 %	1,34	+3,2 %
Ameublement milieu de gamme	10,2 %	0,97	-5,1%
Ameublement haut de gamme	3,7%	0,35	-5,5 %
Artisans	3,3 %	0,32	-3,4 %
Autres circuits	19,0 %	1,80	-1,4 %
TOTAL	100,0%	9,50	-2,7 %

Source : Ipea

www.fnaem.fr/chiffres_cles

Annexe 3 – L'avenir d'IKEA, à kit ou double

Malmö (Suède) correspondante régionale - Au terme de « restructuration », Ikea préfère celui de « transformation ». Ce vocable n'a pas la même connotation négative. Il permet de se concentrer sur les 11 500 créations de postes annoncées et les innovations actuellement en préparation, plutôt que sur les 7 500 suppressions d'emplois prévues d'ici à 2020. Du jamais-vu chez le numéro un mondial de l'ameublement, déterminé à ne pas manquer le train de la numérisation.

Au sein de la direction du groupe, on prend soin de souligner que les « perspectives sont bonnes », comme l'assurait encore récemment Torbjörn Lööf, PDG d'Inter Ikea Group, au quotidien économique suédois Dagens Industri. Créé en 1943 à Älmhult, dans le sud de la Suède, par l'entrepreneur Ingvar Kamprad, mort le 27 janvier, le géant du meuble en kit a, depuis, pratiquement décuplé son chiffre d'affaires d'une décennie à l'autre.

Lors du dernier exercice, les ventes d'Ingka Holding, la maison mère d'Ikea Group et sa plus grande franchise mondiale, ont crû de 4,5 %, pour atteindre un nouveau record à 406 milliards de couronnes (39,3 milliards d'euros). Au total, 838 millions de personnes, dans trente pays, ont visité les 367 magasins de la marque jaune et bleu, soit une fréquentation en hausse de 3 % en un an, tandis que les ventes en ligne ont bondi de 10 %.

« Miser sur des canaux multiples »

De très bons résultats... en apparence. Car le commerce en ligne ne représente toujours qu'une part marginale des ventes (5 %). D'où cette « transformation » annoncée, pour éviter de se retrouver dans une position similaire à celle de H&M, une autre enseigne suédoise, qui peine à négocier le virage du numérique.

« Depuis quatre ou cinq ans, des projets sont en cours, pour essayer de comprendre comment l'e-commerce affecte le modèle économique d'Ikea, explique Anna Jonsson, professeure d'économie à l'université de Lund, spécialiste de la marque. La difficulté est de conserver le concept de base offrir au maximum de gens des produits innovants et un bon rapport qualité/prix, tout en trouvant de nouvelles façons d'entrer en contact avec les clients. »

Les magasins physiques, en périphérie des villes, demeurent un lieu essentiel. « On parle de l'"expérience Ikea", pas seulement pour ses meubles ou la décoration intérieure, mais aussi pour la compétence des vendeurs. Autant de facteurs de compétitivité pour le groupe, précise Mme Jonsson. Le défi est de combiner le commerce physique et celui sur Internet, en misant sur des canaux multiples, pour atteindre le plus de consommateurs possible. »

Ces derniers mois, les géants de la distribution en ligne, le chinois Alibaba et l'américain Amazon, ont investi dans des magasins physiques, y intégrant les outils numériques. La stratégie d'Ikea n'est guère différente. L'objectif : capter de nouveaux clients, réticents à se déplacer en périphérie des villes et préférant se faire livrer chez eux des meubles parfois déjà montés.

En 2014, Ikea a ouvert son premier magasin en centre-ville, à Hambourg (nord de l'Allemagne) : un projet pilote, répliqué depuis à Stockholm, avec une boutique de 400 mètres carrés, spécialisée dans la cuisine, où les acheteurs peuvent examiner treize modèles et consulter un expert. « L'idée est de mettre à leur disposition toute l'étendue de notre catalogue, sur un plus petit espace, en utilisant les outils numériques dont nous disposons », souligne Peter Nilsson, le directeur « expérience clients » chez Ikea.

« Aller à la rencontre des gens »

Lancé en septembre 2017 dans la capitale suédoise, un magasin éphémère a finalement été pérennisé. « La moitié des clients ne pensaient pas à nous pour leur cuisine. Certains, parce qu'ils n'ont pas de voiture; d'autres, parce qu'ils ne connaissaient pas les services et garanties que nous offrons. En nous rapprochant d'eux, nous sommes -devenus une option. » Chaque semaine, la vingtaine de -conseillers planifient 220 cuisines : « C'est l'équivalent d'un grand magasin », apprécie M. Nilsson.

Le concept a été décliné ailleurs, avec une boutique dans le centre de Madrid, spécialisée dans la chambre à coucher. A Londres, le premier Ikea Planning Studio a ouvert ses portes le 11 octobre, à deux pas du célèbre British Museum. Un magasin similaire ouvrira à Manhattan, fin 2019, et dans le centre de Tokyo, en 2020. Au total, le groupe prévoit d'investir 5,8 milliards d'euros dans l'immobilier d'ici à 2021.

Les Parisiens auront leur boutique au printemps 2019 : 5 000 mètres carrés place de la Madeleine, dans le 8e arrondissement. Afin de compenser l'absence de stockage sur place, Ikea construit un entrepôt de 50 000 mètres carrés dans le port de Gennevilliers (Hauts-de-Seine) et a promis que les livraisons s'effectueraient avec des véhicules 100 % électriques d'ici à 2020.

En Suède, la marque teste également une application vidéo. Samsyn permet aux vendeurs de la chaîne, présents dans tout le pays, d'interagir directement avec les clients, note le chef de projet, Rickard Mansson. « Ce n'est pas une technologie high-tech, juste un outil qui nous aide à aller à la rencontre des gens là où ils se trouvent. » Ce peut être chez eux, par exemple, lorsqu'ils se posent une question sur le montage d'un meuble ou sur la couleur du canapé qui siérait le mieux à leur salon.

Cette application vidéo fait aussi office d'outil de traduction. « Beaucoup, en Suède, parlent des langues différentes et ne comprennent pas toujours les instructions. Avec Samsyn, ils peuvent contacter un vendeur qui fait la traduction. » Alors qu'Ikea compte 160 000 salariés dans le monde, le potentiel est énorme, juge M. Mansson : « Un salarié à Barcelone pourrait venir en aide à un client hispanophone en Suède. »

Toute cette stratégie a cependant un coût. Le 28 novembre, la franchise Ingka a annoncé que les 2,8 milliards d'euros investis dans le commerce en ligne et le redéploiement en centre-ville avaient plombé de 40 % son bénéfice net en 2018.

D'après : Le Monde, 13 décembre 2018

Annexe 4 - IKEA, depuis l'usine française, située à Lure en Bourgogne Franche Comté à vos rayons

Lure, un site qu'IKEA n'a pas choisi au hasard. « La plupart de nos fournisseurs de bois sont situés à moins de 100 kilomètres, explique Aurélien Masson, le tout jeune directeur général adjoint. Et nous sommes proches de nos deux marchés européens principaux, la France et l'Allemagne. »

Car si on connaît la puissance du leader mondial de l'ameublement, on sait moins qu'il est aussi un fabricant, exploitant 44 usines. Le tournant stratégique a été pris à la fin des années 2000, avec la volonté de maîtriser totalement la production des meubles, soit 60% des ventes, de l'amont à l'aval, en intégrant la fabrication et la logistique.

UNE OBSESSION : OPTI-MI-SER. Ikea Industry - c'est le nom de cette division - fonctionne en circuit fermé. A Lure, une centaine de camions livrent chaque matin du bois frais, mais aussi des résidus et des copeaux issus des scieries et déchetteries avoisinantes. Deux mille tonnes de bois, triées minutieusement par des tamis avant d'être transformées en panneaux. Eric Dellupo, qui supervise l'ingénierie, imagine de nouveaux broyeurs pour améliorer encore la qualité des copeaux. L'optimisation est ici une obsession. L'utilisation de bois recyclé permet de réduire de 15% le coût de revient des panneaux. « Ils sont constitués de particules à densité variable, précise Eric Dellupo. Là où c'est possible, nous utilisons moins de bois, ce qui donne des panneaux plus légers. » Et donc moins lourds... et moins chers à transporter.

Lure n'est que la première partie de ce qui ressemble à un puzzle de briques parfaitement assemblées. Alors que le soir tombe, Isabelle Masson, « assistante d'expédition », vérifie que le camion qui part est bien plein. Elle prend aussi une photo du chargement : à l'arrivée, il faudra qu'il soit intact, direction les centres de distribution - trois entrepôts en France, dont celui de La Maxe, au sud de Metz, à une centaine de kilomètres de Lure. Car Ikea, qui sous-traitait sa logistique à Norbert Dentressangle, est devenu lui-même un expert en la matière.

Jérôme Chevrotton, véritable chef d'orchestre du dépôt, l'homme jongle avec la planification de ces commandes et la réception physique des produits. « Nous avons heureusement des prévisions de commandes à long terme, pour la semaine, pour les dix semaines à venir et même pour l'année. » A l'entrepôt de La Maxe, les opérateurs réceptionnent les produits qui arrivent des usines et les dispatchent vers les différents magasins.

ROTATION PERMANENTE : dans cet entrepôt vaste comme onze stades de football, Mohammed Kerrouche a choisi de circuler à vélo. Il est l'un des douze chefs d'équipe qui préparent le « picking ». Cette opération consiste à aller chercher les produits à expédier dans les zones de stockage. Par exemple des porte-savons, qui manquent ce jour-là au magasin de Nantes.

Tout est organisé suivant la rotation des produits. « En arrivant, à 7 heures du matin, je commence par regarder le volume de commandes à préparer et j'attribue à chacun une tâche », précise le chef d'équipe, qui ajoute : « Je fais tourner les gens pour limiter la pénibilité. »

En sept heures de travail par jour, un équipier remplit deux camions et demi. Pour tenir la cadence - les articles doivent arriver en magasin dans les quarante-huit heures, chaque geste est chronométré. « Tout ce que nous ne fabriquons pas, comme les produits de décoration ou

la vaisselle, est livré en magasins par les fournisseurs, sans transiter par nos entrepôts, précise Philippe Monneret, le Monsieur Logistique d'Ikea. C'est moins coûteux. »

D'après www.capital.fr de Février 2016

Annexe 5 - La force des informations collectée par IKEA, le sociologue des temps modernes

Ikea connaît à fond les habitudes des consommateurs grâce à d'innombrables visites détaillées d'appartements organisées sur tous ses marchés ; certaines durent neuf heures. Des questionnaires envoyés en masse à ses bases de clients et quantité d'entretiens menés sur des points précis en échange de cartes-cadeaux ou de petites rémunérations. Son étude annuelle Life at Home, dont la dernière édition s'est fondée sur les réponses de 22 000 personnes sur 22 marchés, est une mine d'informations : évolution de la taille et de la composition du foyer, fonctions remplies par chaque meuble, habitudes alimentaires, sommeil, perception du bien-être à la maison. Toutes ces données sont précieusement stockées dans le système d'informations performant de la marque mondiale. Leur traitement débouche parfois sur le développement de nouveaux articles... Après avoir pris la mesure du gaspillage alimentaire, Ikea a sorti l'an dernier de nouvelles boîtes plus transparentes pour stocker plus longtemps les restes au frigo.

D'après : Les Echos Week-end 1er et 2 Février 2019

Annexe 6 - IKEA : le prix, le prix, le prix

En 1956, Ingvar Kamprad, fondateur d'IKEA, a introduit le "conditionnement à plat", méthode désormais synonyme d'IKEA, qui permet aux consommateurs d'acheter leurs meubles en kit et de les assembler eux-mêmes.

Les clients adorent IKEA pour la qualité de ses meubles. IKEA vend des canapés, des fauteuils et des tables pour environ la moitié de ce que font ses concurrents.

C'est en grande partie lié à la façon dont chaque article est conçu. IKEA choisit le prix auquel il veut vendre un produit avant de le concevoir et de le fabriquer, et les designers et fournisseurs travaillent ensemble pour s'assurer que le produit final corresponde à ce prix.

IKEA explique sur son site qu'il construit ses meubles en superposant des couches de bois sur une structure de base en nid d'abeille. Cette technique de construction permet à IKEA de réduire les coûts de fabrication (voir annexe 3).

Très directif sur la question, le fondateur Ingvar Kamprad avait exigé une chaise pliante à moins de 5€ : le modèle Gunde. Cette chaise en plastique fut d'abord vendue à 7€ avant que sa production de masse ne permette de faire chuter son prix à 5€. Il s'en vend aujourd'hui 15 000 par jour.

IKEA fabrique tout en grandes quantités. En produisant autant d'exemplaires de chaque produit, IKEA peut obtenir des rabais sur la production et réduire les prix. IKEA n'a pas beaucoup d'employés dans chaque magasin. Au lieu d'embaucher plus de monde, les informations importantes concernant les produits sont souvent sur l'étiquette et économise ainsi sur la main d'œuvre.

Même chose pour le modèle iconique, l'étagère Billy, elle coûte aujourd'hui 30% moins cher qu'il y a 40ans. En effet, plus la bibliothèque est vendue, plus son paquet est plat, plus les coûts de fabrication et de transport sont réduits ...des économies d'échelles que IKEA répercute sur le prix final.

D'après : Les Echos Week-end 1^{er} et 2 Février 2019 et www.ikea.fr

Annexe 7 - IKEA accusé d'avoir espionné ses collaborateurs, retour sur un scandale qui laisse des traces

Le géant mondial de l'ameublement, Ikea, aurait usé de méthodes illégales pour espionner, durant des années, des salariés et des clients. C'est en février 2012 qu'éclate cette incroyable affaire, lorsque le Canard enchaîné publie des courriels échangés entre Ikea-France et une société privée de sécurité, dans lesquels il est question de payer un accès illégal aux fichiers de police afin d'obtenir des renseignements sur des employés mais aussi des clients en litige avec Ikea.

Six mois de tourmente en 2012

Février 2012 : le Canard enchaîné et Mediapart révèlent l'existence d'un système d'espionnage des salariés en France.

Mars 2012 : le parquet de Versailles ouvre une enquête préliminaire après le dépôt de plainte du syndicat FO pour "collecte de données à caractère frauduleux, déloyal ou illicite". Selon L'Expansion, des taupes auraient même été infiltrées dans les magasins Ikea. Une association des victimes d'Ikea est créée.

Avril 2012 : Ikea condamne officiellement ces pratiques et annonce une révision du mode de gouvernance.

Mai 2012 : quatre dirigeants d'Ikea France (dont Jean-Louis Baillot, ex-DG, Claire Héry, ex-DRH, et Jean-François Paris, directeur de la gestion des risques) sont licenciés. Ouverture d'une information judiciaire par le parquet de Versailles.

Juin 2012 : le groupe Ikea adopte un code de bonne conduite et sa filiale France crée un département "gouvernance et conformité" ainsi qu'un comité d'éthique.

Juillet 2012 : perquisitions au siège d'Ikea France.

2018 - Des pratiques révolues, selon Ikea

Si aujourd'hui, six ans après la découverte de ces pratiques, Ikea-France reconnaît que des dérives ont pu exister, l'avocat de l'entreprise explique aujourd'hui que c'est désormais de l'histoire ancienne. Me Emmanuel Daoud parle d'éthique et explique qu'un code de bonnes pratiques a remplacé les consignes d'espionnage interne. Il fait bon travailler chez Ikea ; L'avocat Sofiane Hakiki, qui représente notamment les intérêts de la CGT, confirme cette évolution positive, il y a selon lui un "avant" et un "après" l'affaire IKEA.

Annexe 8 - Depuis toujours, le bien être des salariés, clé de vôûte IKEA

Chez IKEA, notre culture d'entreprise s'inscrit dans une tradition scandinave, avec un esprit de responsabilité plus partagé et moins hiérarchique que celui du modèle français. Avec sept niveaux hiérarchiques dans tout le Groupe, la pyramide décisionnelle et organisationnelle est assez courte. La prise de décisions, la responsabilité et l'action sont facilitées. Tout cela sert le développement des collaborateurs autant que le projet d'entreprise, car IKEA souhaite être agile et proche du terrain.

Le fondateur d'IKEA, Ingvar Kamprad³, affirmait qu'il existe à tous les niveaux des individus qui préfèrent prendre leurs propres décisions plutôt que de se dissimuler derrière celles des autres. Il affirmait que savoir prendre des responsabilités n'a rien à voir avec la formation, le niveau de rémunération ou le poste occupé. Il trouve des gens prêts à prendre des responsabilités, au dépôt, au bureau, parmi les acheteurs et les vendeurs, bref partout !

Le fondateur de IKEA accorde : le droit à l'erreur. Avec humour, il rappelait que « seul celui qui dort ne commet pas d'erreurs ! ». Il insistait sur le fait que la crainte de commettre des erreurs est le commencement de la bureaucratie et l'ennemi de toute évolution.

³ Ingvar Hampgrad est décédé à l'âge de 91 ans, en 2017

Les collaborateurs IKEA évoluent dans cette culture, où prendre des décisions et des responsabilités n'est pas un privilège mais un droit et un devoir. Nous tenons à donner beaucoup de responsabilités et d'autonomie à chacun dès son arrivée chez IKEA. Nous faisons confiance aux collaborateurs, nous facilitons leur prise de responsabilité, et tâchons de les aider à grandir au travers de nouvelles missions et challenges en créant des conditions favorables. Ces principes guident les grandes étapes des parcours des collaborateurs. Lors du recrutement, nous préférons une sélection basée sur les valeurs et les aptitudes plutôt que sur l'expérience ou les diplômes.

La promotion interne est une vraie opportunité chez IKEA. Une grande majorité des directeurs de magasins en sont issus. Certains d'entre eux ont même débuté leur parcours chez IKEA sur un poste d'employé. Des « passerelles » sont ouvertes à tous ceux qui le souhaitent. D'ailleurs, en mars, chaque magasin a organisé une « semaine des Talents » pour promouvoir les opportunités, les moyens et les outils à disposition des collaborateurs pour se développer. En lien avec nos valeurs et notre volonté de donner des responsabilités, cette « semaine des Talents » a été organisée par deux employés sur chacun de nos sites en France.

Pour soutenir et développer les compétences de chacun, IKEA a dédié plus de 4% de sa masse salariale à la formation des collaborateurs en 2016, ce qui est bien au-delà du minimum légal de 1,6%. En moyenne, chaque collaborateur a reçu 23 heures de formation, ce qui est un bel investissement. Et la tendance est la même pour 2017 !

Au-delà de ces chiffres, nous avons créé un programme de développement personnel « Mon Leadership ». Pendant 3 jours, les collaborateurs de IKEA ont la possibilité de participer à des ateliers et des échanges entre collègues. Au programme : réfléchir à ce qui les motive, développer des compétences en matière de communication, expérimenter la notion d'engagement et comprendre son influence sur leur propre leadership, partager sur les capacités à travailler ensemble, etc.

D'après : e-rse.net/redonner-responsabilités-salaries - 9/ 10/ 2017

Annexe ç - Quand IKEA écrit son avenir au sein de son laboratoire d'innovation Space 10

C'est à Copenhague, dans un ancien quartier industriel, à deux heures de train d'Älmhult, le centre de la création d'Ikea, que s'écrit l'avenir du géant suédois. C'est dans une poissonnerie reconverte qu'y est, depuis novembre 2015, installé Space 10, le laboratoire indépendant de la maison mère qui nourrit les réflexions futuristes du leader mondial de la distribution d'ameublement.

Au sein de cette structure resserrée et éclectique, le mastodonte aux 38,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires prépare un horizon qui va bien au-delà des meubles fonctionnels et bon marché qui font sa réputation. De quoi, espère-t-on en interne, s'assurer soixante-quinze prochaines années aussi glorieuses que celles qui viennent de s'écouler, en dépit du décès, il y a un an, du fondateur, Ingvar Kamrad. Quand je lui demandais ce qu'il entendait par-là, il précisait que la clé du business, c'était de se projeter dans deux cents ans ! Toujours penser à long terme. », raconte, dans une interview exclusive qu'il nous accorde à Paris, Jesper Brodin, PDG du groupe depuis septembre 2017.

Space 10 a été conçu dans ce but. Dans le bâtiment industriel qui abrite cette cellule atypique, on trouve des prototypes de toutes formes et tous matériaux qui permettent d'imaginer la vie

à l'horizon 2050 et au-delà. Le « fab lab⁴ » déborde de maquettes, pièces en impression 3D, schémas préfigurant le monde d'après-demain.

« Ici, on ne parle pas d'innovations produits mais des tendances qui impacteront la vie des gens dans vingt ou trente ans, explique Guillaume Charny-Brunet, le cofondateur français. IKEA nous sollicite pour anticiper les grandes évolutions sociétales, afin de mieux tenir sa promesse originelle - créer des modes de vie meilleurs et durables au profit du plus grand nombre. »

Intelligence artificielle, coworking⁵ et coliving⁶, évolutions de l'alimentation, recyclage, futur de la mobilité : les sujets couverts sont nombreux.

Récemment, le labo a sorti un rapport consacré aux « Espaces sur roues » dans le but d'appliquer aux véhicules autonomes l'expertise d'IKEA en matière de petits espaces. « Puisque la conduite devient obsolète, il faut réfléchir aux nouvelles fonctions de la voiture : espace pour faire la sieste, déconnecter, finir une série Netflix, prendre un café, discuter entre collègues ? IKEA est bien placé pour optimiser l'habitable. Il faudrait être aveugles et sourds pour passer à côté d'une telle opportunité. »

Pour justifier son existence, Space 10 travaille, parallèlement à ces « moonshots⁷ », sur des chantiers plus concrets, à la valeur marchande et au calendrier plus maîtrisables. Une nouvelle application, baptisée Ikea Place, permet ainsi de visualiser virtuellement 7 000 produits dans son intérieur. On prend avec son smartphone une photo de son foyer et on y dispose l'article en 3D avant de l'acheter. Finis les doutes sur la taille d'un lit ou la couleur d'un rideau qui empêchent souvent le client de finaliser son emplette.

D'après : Les Echos Week-end 1er et 2 Février 2019

Annexe 10 - IKEA mise sur les collabs pour attirer les millennials⁸

Depuis que la chaîne a commencé à collaborer avec la jet-set du design, de la musique et de la mode il y a cinq ou six ans, le « creative leader » enchaîne les rendez-vous plus glamours les uns que les autres : Walter Van Beirendonck (styliste comptant parmi les « Six d'Anvers », avec lequel a été conçue la collection Glödande en 2016) ; la cofondatrice de l'ancien concept store parisien colette, Sarah Andelman, à l'origine de pochettes colorées, articles de papeterie et quelques meubles pour étudiants qui sortiront en mai ; la chanteuse Solange Knowles (la petite soeur de Beyoncé), avec qui il a passé plusieurs heures la veille à Brooklyn pour évoquer l'avenir.

Plus récemment IKEA a misé sur Virgil Abloh, si la gamme Markerad ne sera mise en vente qu'en novembre, elle a déjà beaucoup fait parler depuis son annonce via une vidéo Periscope en octobre 2017. Virgil Abloh, le fondateur du label de streetwear Off-White, directeur des collections homme de Louis Vuitton, a dessiné pour Ikea des tapis minimalistes, une lampe Mona Lisa un peu kitsch, un miroir, une chaise et une méridienne à l'élégance épurée. Symboliquement, il a revisité le fameux sac de courses bleu Frakta dans une version en papier brun recyclable barrée de la mention « Sculpture » - un clin d'oeil au ready made... Une

⁴ Fab lab : un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets.

⁵ Coworking : un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

⁶ Coliving : un compromis entre le confort d'un chez soi et l'énergie créatrice que peut proposer un espace de co-working.

⁷ Moonshots : des projets révolutionnaires, plus ambitieux que réalistes

⁸ Millennials : aussi appelé « Génération Y » – est le nom donné à toutes personnes nées entre 1980 et 2000

quinzaine d'objets qui doivent changer l'image qu'ont d'Ikea les jeunes générations, allergiques à la consommation de masse et aux multinationales.

« Ces produits de niche ne nous feront pas gagner d'argent mais doperont la valeur immatérielle de notre marque ».

Un partenariat gagnant-gagnant

Ikea donne à Ablonh « accès à 2 milliards de consommateurs » ; avec sa signature, Ikea drague les millennials, terriblement exigeants. « Une entreprise qui se replie sur elle-même meurt. Regardez le déclin entamé par Apple faute d'ouverture », conclut Henrik Most.

Pour travailler avec Ikea, Virgil Ablonh a dû respecter les règles maison, dont les cinq piliers du « design démocratique » sur lequel s'est construit le groupe (forme, fonction, qualité, développement durable et bas prix).

Les tapis d'Ablonh seront vendus entre 79 et 229 euros ; pour l'objet le plus onéreux - la table - le prix recommandé ne dépasse pas 269 euros. Le succès garanti pour IKEA, le résultat devrait faire un carton cet automne. Il suffit de voir l'hystérie provoquée par la vente éphémère d'une édition limitée de tapis Ablonh à la Cité de la mode, à Paris, en septembre dernier pour s'en convaincre. En quelques heures, une foule branchée a dévalisé la totalité du stock, dont une partie se revendait entre dix et treize fois sa valeur sur Le Bon Coin dès le lendemain.

Même euphorie à Tokyo : dès l'aube, 1 000 à 1 500 personnes peu habituées à fréquenter Ikea (et, fait rare, à 90% des hommes) faisaient la queue dans une ambiance glaciale pour acquérir ces objets déjà culte. Avec ces partenariats, Ikea montre qu'il sait concilier les volumes sur lesquels il a bâti son modèle hyper-standardisé et l'impératif de différenciation qu'il doit intégrer pour continuer à être perçu comme désirable par de nouveaux consommateurs.

Bien que 20% seulement du catalogue soit renouvelé chaque année, ces innovations très médiatisées créent un effet de surprise bienvenu, il faut donner au public des raisons de venir plus souvent, Ikea réaffirme son modèle tout en le faisant évoluer.

D'après : Les Echos Week-end 1er et 2 Février 2019

Annexe 11 - IKEA, les concepts de centre-ville inédits

Paris La Madeleine, nouveau « lieu de rendez-vous »

Un choix d'autant plus stratégique qu'à côté des traditionnelles « big boxes » en périphérie, le groupe parie désormais sur des espaces de centre-ville, accessibles à pied ou en transports en commun, qui doivent fidéliser la clientèle grâce à des produits saisonniers et des services de proximité. Le concept inédit du magasin parisien, dévoilé le 22 janvier, en est la meilleure illustration.

Le 6 mai sera inauguré un espace de 5 400 m² - quatre fois moins qu'un format traditionnel (22 000m²). Comme le souligne sa directrice, Annie Bétreau, il n'inclut « aucune composante classique d'un Ikea : ni parking, ni dépôt, ni chemin imposé ».

4 000 produits seulement y seront présentés, dont 1 500 (vaisselle, linge de maison, bougies, petits meubles) pourront être emportés - le reste de la gamme devra être commandé en ligne. Ainsi les trois quarts des consommateurs préparent leurs achats en ligne, de chez eux.

C'est le défi qui attend IKEA depuis plusieurs années : ne pas perdre un client sollicité par une avalanche de promotions sur le Net, et de moins en moins désireux d'aller le samedi en périphérie. IKEA va investir 400 millions d'euros en trois ans dans le but de se rapprocher des consommateurs, d'être plus accessible. Le magasin restera la colonne vertébrale, on pourra y réserver 1 h 30 en tête à tête avec un vendeur ou un architecte d'intérieur pour mieux agencer son foyer. Ce magasin proposera également des solutions de livraison à géométrie variable :

des vélos électriques aux VTC électriques, des produits à emporter ou se faire livrer pour 5.90€. La Madeleine se veut être un magasin flexible.

Ce « lieu de rendez-vous citadin » vivra au gré des renouvellements du stock et d'ateliers variés (personnaliser ses meubles, les monter sans peine, cuisiner sans gaspiller, trier ses déchets dans un espace réduit). Le PDG se dit plutôt confiant dans l'avenir. Avec ses valeurs fortes et ses ressources financières confortables, Ikea peut, par rapport à ses concurrents, s'offrir le luxe de tâtonner... et même d'un peu se tromper.

D'après LSA du 31 Janvier 2019 et Les Echos Week-end du 1er et 2 Février 2019

Annexe 12 – IKEA veut vendre les meubles... de ses concurrents !

Si Ikea ne projette plus d'ouvertures de megastores tels qu'on les connaît aujourd'hui et planche davantage sur des surfaces de plus petite taille dans les centres urbains (Bruxelles figurerait sur la short list), c'est surtout sur Internet que se prépare la véritable révolution. Peu attractif dans ce segment à l'heure actuelle, Ikea envisage cependant une nouvelle offre qui risque bien de bouleverser l'ensemble du marché.

Le géant suédois envisage en effet de créer une plateforme basée sur le modèle de Zalando ou Amazon, regroupant bien évidemment toute son offre, mais aussi celle de ses concurrents dans le secteur de l'ameublement. Dans une interview accordée au Financial Times, Torbjörn Lööf, PDG de la société mère Inter Ikea, a ainsi déclaré que la société testera bientôt l'opportunité de vendre ses produits via une plateforme internet existante. Les discussions avec les partenaires ont pris plus de temps que prévu, mais le lancement serait imminent. Le PDG ne veut pas encore révéler un nom, mais il semblerait que ce ne soit pas Amazon.

Dans le même temps, Ikea examine également la possibilité de créer elle-même une plateforme mondiale. Le PDG pense à un modèle situé entre le site web Ikea et les grandes boutiques en ligne. "Il y a énormément de possibilités à explorer, comme Zalando, une sorte de plate-forme pour la mode et le vêtement. Je pense que c'est un domaine très intéressant à explorer."

Si Ikea envisage d'ouvrir un tel webshop à la concurrence, c'est avant tout pour prendre les devants. "Tout le monde veut être maître de son destin. Nous verrons une telle plate-forme se développer dans les cinq à dix prochaines années", a-t-il déclaré.

Le tout s'inscrit dans une nouvelle stratégie mise récemment en place par Ikea. La société teste actuellement de nouveaux concepts, tels que le commerce électronique, la location de mobilier et l'ouverture de petits magasins en ville.

D'après : La dernière heure, quotidien belge, 15 février 2019