

MANAGEMENT
T
INTERCULTUREL

LE GROUPE IKEA

Travail réalisé par :

MAMANE KATOUNE Abdoul Aziz

Professeur:

Mme. Siham LAALOU



Semestre VII, Filière : Gestion

Année Universitaire : 2011-2012

SOMMAIRE

Introduction.....	3
-------------------	---

I.	Histoire	et
faits		
3		
1.	Historique	de
l'IKEA.....		3
2.	La	mission
d'IKEA.....		4
3.		
Vision.....		
.4		
4.		
Objectifs.....		
....4		
5.	Valeurs	et
l'entreprise.....		5
		de
		5
II.	Le secteur de l'ameublement	et ses
caractéristiques		
		5
1.		Clientèle
visée.....		6
2.	Besoins	de
clientèle.....		6
		la
		6
III.	Diagnostic	interne
d'IKEA		
		7
1.	La	structure
d'IKEA.....		7
2.	Le	management
IKEA.....		8
3.	Politique	de
Humaines.....		8
		Ressources
		8
IV.	Diagnostic	externe
d'IKEA		
		9
1.	Intensité	
concurrentielle.....		
....9		
2.		Avantages
concurrentiels.....		9
3.		Analyse
PEST.....		10

Introduction

Après la fin de la Seconde Guerre Mondiale, alors que la distribution des meubles et des objets de décoration était fortement fragmentée, protégée et sélective suite à l'importance des barrières à l'entrée, le **Suédois Ingvar Kamprad** créa sa première entreprise et lui donna le nom d'**IKEA**. En commençant avec une activité exclusivement locale, l'IKEA se veut une entité économique dont la vocation est de changer la tendance de consommation des beaux articles de décoration et d'ameublement qui étaient

Dates clés de l'Ikea :

- **1943** La fondation de l'IKEA par Ingvar Kamprad. Au départ, IKEA vend des stylos, de la petite maroquinerie, des cadres, des nappes, des bijoux et des bas en nylon.
- **1947** Les premiers meubles entrent dans l'assortiment IKEA.
- **1951** La publication du premier catalogue IKEA ; spécifique de voir et toucher les meubles avant de passer commande.
- **1955** La création de ses propres meubles : naissance d'un design innovant de produits plus fonctionnels et à meilleurs prix.
- **1956** La présentation des meubles montés par les clients eux-mêmes en paquets plats.
- **1958** Le premier magasin IKEA à Älmhult.
- **1963** L'ouverture du premier magasin IKEA en Norvège près d'Oslo: le premier magasin IKEA en dehors de la Suède.
- **1965** L'ouverture du magasin IKEA de Stockholm où les clients peuvent servir eux-mêmes dans les dépôts.

- 🚩 **1980** La création du canapé KLIPPAN : déclaration de "Année du Salon de l'Enfant" chez IKEA.
- **1982** La création des étagères LACK.
- **1983** Le lancement de la collection Stockholm: STOCKHOLM, une collection de meubles de très grande qualité.
- **1985** Le lancement du canapé MOMENT dessiné par Nils Gammelgaard**1990** IKEA est nommé par le magazine Money "le Détaillant de l'Année.
- **1994** Le lancement du rangement KUBIST.
- **1995** Le lancement de la chaise pour enfant DAGIS.
- **1997** Le lancement d'IKEA des Petits.

2. La mission d'IKEA

Le Géant suédois a pour mission de contribuer à une meilleure vie quotidienne pour la majorité des gens en offrant un grand choix des articles d'équipement domestiques de bonne conception, la fonction, la qualité et la durée, aux prix si bas, que la majorité des gens peut se permettre de leur acheter. Ainsi sa mission peut être ventilée de la façon suivante :

- **Améliorer le quotidien des gens.**
- **Etre toujours le moins cher du marché.**
- **Préserver l'environnement et le droit du travail.**
- **Etre un acteur social.**

3. Vision

En remarquant que la plus part des beaux articles de décoration et d'ameublement étaient réservés à une minorité de gens, l'IKEA a voulu changer cela en décidant de se ranger du côté du plus grand nombre. Donc, l'idée des affaires d'IKEA est de proposer une vaste gamme d'articles d'ameublement, esthétiques et fonctionnels, à un prix si bas que le plus grand nombre pourra les acheter. IKEA offre des produits pour la maison qui répondent aux besoins des gens dans le monde entier. Des gens avec des besoins, des goûts, des rêves et des budgets très divers.

4. Objectifs

L'objectif d'IKEA est pratiquer à la fois un prix très bas avec une très bonne qualité de ses produits, pour conserver sa position du leader dans certaines localités et l'acquérir dans d'autres pays comme la France où elle est dominée par Conforama.

5. Valeurs et culture de l'entreprise

- La conception du management, influencée par les méthodes suédoises, est sans doute l'une des raisons de la réussite d'IKEA. Travailler chez IKEA, c'est adhérer à un certain fonctionnement, à certaines valeurs, à un mode de vie dans le travail.

- À l'intérieur de l'entreprise se déploient des manifestations d'égalitarisme, les signes hiérarchiques ostentatoires sont refusés. Les particularités sont indéniables et probablement plus sensibles en France qu'en Suède, où par exemple, le tutoiement est systématique. Pourtant, les références aux valeurs et les pratiques égalitaristes constituent une manière bien traditionnelle de développer un « esprit maison » afin d'intégrer le personnel et favoriser une idéologie du consensus. Peut-on réellement penser que la participation à une même aventure commerciale et le partage des valeurs effacent les différences.

- La langue d'entreprise est l'anglais, mais la langue culturelle est suédoise : on suppose qu'on apprend suédois si on veut faire la carrière dans la société.

- Dans les magasins, il existe des hiérarchies tout à fait plates: la distinction entre managers et collaborateurs est impossible dans des bureaux. Il n'existe pas une règle sur des vêtements des employées et la cravate est une rareté. En outre, la voie d'IKEA' inclut une tradition comme "des semaines d'anti bureaucrate" dans lequel le manager

travaille dans des magasins ou des entrepôts pendant une semaine chaque année. Cela correspond à l'idée d'être une grande famille d'IKEA.

II. Le secteur de l'ameublement et ses caractéristiques

La production mondiale de meubles est évaluée à environ 200 milliards d'euros. Les principaux producteurs sont : l'Union Européenne, l'Asie Océanie, le Japon... Une analyse effectuée sur le marché du meuble dans une cinquantaine de pays les a classés en trois groupes :

- Le premier regroupe les six grandes puissances industrialisées : Etats-Unis, Allemagne, Japon, Italie, France et Royaume-Uni auxquelles viennent s'ajouter la Chine et le Brésil, des pays dans lesquels la consommation annuelle de meubles dépasse 10 milliards de dollars.
- Le second ensemble regroupe des pays dont le marché du meuble est évalué entre 5 et 10 milliards de dollars : l'Espagne, le Mexique, le Canada, la Corée, l'Australie et les Pays-Bas.
- Tous les autres pays possèdent des marchés intérieurs inférieurs à 5 milliards de dollars.

Ainsi, 78% de la production en nombre de pièces est concentrée dans les pays développés. Ensemble, ils représentent 61% de la valeur totale mondiale. D'importants et récents investissements ont permis à la production en Chine, au Mexique et en Pologne, trois pays spécialement organisés pour l'exportation, d'augmenter très rapidement. Leur arrivée sur le marché est une menace pour le secteur de l'ameublement dans les pays les plus industrialisés.

Dans ce contexte, les entreprises les plus compétitives qui seront capables de mener à bien des stratégies innovatrices prenant en compte l'emploi de nouveaux matériaux, l'utilisation de designs forts, la compréhension des besoins de la distribution et surtout celle des évolutions des comportements des consommateurs, pourraient parvenir à développer leur part de marché.

En outre, la décoration d'intérieur est devenue un phénomène de société qui touche aussi bien les particuliers que les professionnels. Le secteur, après avoir passé une crise profonde, connaît aujourd'hui des jours meilleurs. Par ailleurs, la consommation de meubles est fortement influencée par les modes de vie et les conceptions de l'habitat. Elle est également tributaire de nombreux critères démographiques, sociologiques et économiques. Si le profil du consommateur de meubles a peu évolué sur les vingt-cinq dernières années, la tranche d'âge est une caractéristique essentielle dans l'achat du

meuble. La cible privilégiée des distributeurs est celle des « juniors », composée de consommateurs dont l'âge se situe entre 15 et 34 ans.

1. Clientèle visée

D'après la théorie du Marketing Générationnel (Daniel Brooks), développée dans les années soixante-dix aux États-Unis et introduite en France dans les années quatre-vingt-dix, la population est segmentée en trois générations, et chaque génération est porteuse de changements dans la manière de vivre à la maison, avec des notions et des attitudes spécifiques, en fonction du contexte dans lequel elle vit. Ainsi, on distingue :

- Les bourgeois-bohèmes (seniors) qui privilégient le confort et l'intimité.
- Les mobiles-moraux (adultes) qui recherchent l'innovation, l'exclusivité et le bon marché. Et par conséquent sont difficiles à contenter.
- Les young-yobos (jeunes) : très éclectiques et ouverts à tous les concepts de distribution.

La politique d'IKEA s'inscrit dans le cadre de cette théorie. En effet, celle-ci cherche à offrir des meubles fonctionnels, esthétiques et à bas prix, en visant notamment une population jeune et familiale. De même, IKEA tente de devenir un acteur à part entière de la vie familiale avec des valeurs de gaieté et de convivialité. De ce fait, elle cherche à fidéliser la famille et surtout les enfants dès leur plus jeune âge (de futurs adultes).

2. Besoins de la clientèle

Dans un monde de plus en plus complexe, le consommateur recherche des produits plus confortables, moins contraignants, procurant du plaisir et du bien-être, et faisant gagner du temps. Il recherche :

- Des objets faciles à utiliser, faciles à monter, de conception intelligente, accompagnés de notices compréhensibles ;
- Du confort, avec un mobilier ergonomique adapté à la nouvelle morphologie de l'homme ;
- Du réconfort, avec une assistance téléphonique en cas de problème de montage, des cours de décoration et de bricolage ;
- Des labels et des normes protégeant l'environnement avec une prise de conscience et une sensibilisation au développement durable et à l'éthique des cycles de production ;
- De l'imaginaire ethnique, porteur de rêves par le métissage des styles ;
- Un épanouissement de sa propre créativité en étant acteur de ses décisions (bricolage, meubles à monter soi-même).

III. Diagnostic interne d'IKEA

1. La structure d'IKEA

Afin de poursuivre les objectifs et les valeurs qui étaient à la base du succès d'IKEA et pour assurer la pérennité ou la vie éternelle de ce géant, Ingvar Kamprad, le célèbre fondateur suédois a toujours pensé à des alternatives qui pourraient assurer l'indépendance de l'entreprise dans un environnement où le régime fiscal est peu compatible avec la propriété privée.

Ainsi, pour aboutir à cette finalité, il a dû mettre en place une nouvelle structure dite de franchise comportant deux sociétés distinctes : Inter Ikea et le Groupe Ikea détenus par deux fondations différentes. Selon Kamprad, la fondation paraissait comme la structure la plus appropriée et la plus adéquate pour Ikea. Par conséquent, celle-ci est devenue désormais sous tutelle de deux fondations:

☞ La fondation Interogo, propriétaire de Ikea holding S.A, la maison mère d'inter Ikea group, ayant pour objet exclusif d'investir dans l'expansion et la pérennité de la société. Elle est contrôlée par la famille Kamprad et gérée par un conseil de fondation composé uniquement d'administrateurs externes.

☞ La fondation Stichting Ingka, propriétaire unique d'INGKA holding B.V, la société mère du groupe IKEA, assure conformément à ses statuts, la sécurité financière et la pérennité indispensable pour le groupe. Elle est gérée par un comité de direction de cinq membres, deux sièges étant réservés à la famille Kamprad.

Dans les années 1980 et les années 1990, le secteur d'opération d'IKEA a augmenté ainsi la délégation de travail parmi les employés, ce qui a nécessité une formalisation approfondie dans la structure afin de poursuivre tous les détails et assurer un contrôle rigoureux. Dès lors, un conseil de surveillance et un conseil exécutif ont été établis. Chez IKEA, la ligne hiérarchique est réduite à sa plus simple expression : il n'y a que 7 niveaux entre le PDG du groupe et un employé du magasin. Par ailleurs, la structure organisationnelle des magasins de IKEA se présente comme suit : un directeur du magasin, un responsable des ressources humaines, un management team (administratif, logistique, vente, services, communication et aménagement).

Enfin, la structure du groupe IKEA repose sur une alliance entre la centralisation et la décentralisation qui permet à la fois de réduire les coûts fondamentaux de conception et de coordination (services centraux, fonctions, expertises) et de développer la proximité nécessaire au suivi des fournisseurs situés partout dans le monde (bureaux approvisionnement), ainsi le groupe bénéficie énormément de cette structure très adaptée à ces perspectives et objectifs.

2. Le management chez IKEA

IKEA leader mondial du mobilier et des objets de décoration en kit s'inspire largement du modèle scandinave quant au management du groupe. Il est à rappeler que le management à la scandinave est un management très participatif, qui laisse de larges marges de manœuvre aux employés, et leur accorde le même degré de participation à la prise de décision. Ce type de management met l'individu au cœur même de l'entreprise, et valorise la dimension humaine, ce qui permet l'épanouissement des individus au sein de leur lieu de travail. Les employés peuvent donc faire preuve de beaucoup d'initiative ce qui leur permet de travailler dans une ambiance sereine. Ikea qui est d'origine suédoise, ne fait pas exception en matière de management à la scandinave, et d'ailleurs, il faut reconnaître que le facteur clé de succès de groupe est ce type de management. Ainsi on va présenter le management d'IKEA sous une approche managériale qui rend compte de la diversité culturelle au sein de celle-ci, selon 3 dimensions :

- **L'aversion pour l'incertitude** : Elle fait référence au degré de certitude, prévisibilité, et stabilité par rapport à l'entreprise et à son environnement. Ainsi plus la structure est stable, la communication est fluide. Chez le groupe IKEA, le degré d'incertitude est des plus faibles, vu l'histoire du groupe, sa position sur le marché, mais aussi la personnalité de son chef, qui exerce un management très paternaliste vis-à-vis des employés.
- **L'individualisme** : C'est le degré d'indépendance de l'individu par rapport aux autres membres du groupe et par rapport à toute l'organisation. Ainsi plus l'individu est indépendant au sein d'une organisation, plus il bénéficie d'un degré de responsabilité élevé. Dans le cas du groupe IKEA, le management est très participatif et les employés bénéficient du même degré de participation à la formulation des stratégies de l'entreprise. Le management chez IKEA est aussi un management paternaliste, tiré de la personnalité du fondateur du groupe mais aussi ethnocentrique, puisque les valeurs culturelles sont véhiculées du haut de la hiérarchie vers le bas.
- **Le management par objectifs** : Il est souvent opposé au management à la règle, résultat d'une hiérarchie lourde et d'un degré de bureaucratie élevé. Ainsi les objectifs, et les stratégies connues au préalable laissent à l'individu une liberté d'action. C'est un management qui responsabilise, délègue et décentralise les pouvoirs. Chez IKEA, le pouvoir n'est pas détenu par une minorité, mais il est plutôt réparti entre différentes parties prenantes, ce qui permet plus de liberté, et plus de pertinence dans les actions menées.

3. Politique de Ressources Humaines

La culture d'IKEA est identique à la culture suédoise. Elle combine simplicité, égalité et ouverture aux influences pertinentes à l'éthique de travail Scandinave.

Ainsi, la politique RH chez IKEA est basée sur le rêve, qui, est issu du modèle du management scandinave beaucoup plus humain, plus à l'écoute des salariés et des clients. Elle repose également sur la responsabilité sociale et environnementale, et est déclinée en trois principaux axes :

- **La politique de recrutement** : IKEA offre des opportunités à des jeunes diplômés et compétents (de 28 ans de moyenne d'âge) car ils sont généralement plus dynamiques et énergétiques, à la recherche du défi et ce, pour rester au plus près de sa clientèle.
- **La politique de rémunération** : Le salaire n'est pas exceptionnel, il s'aligne sur ceux de la grande distribution. De même, IKEA associe des avantages sociaux à celui de la rémunération (une prime d'intéressement et d'ancienneté, une mutuelle d'entreprise...).
- **Les conditions de travail et les relations sociales** : IKEA est une firme multinationale où les conditions de travail sont meilleures qu'ailleurs (le respect des collaborateurs, des fournisseurs et des sous-traitants, le non-recours au travail des enfants...). Ainsi, on note une large différence de réglementations selon les pays : La durée du travail (Sept heures d'écart hebdomadaire entre la France et la Suède en guise d'exemple) ; les relations sociales (Meilleure implantation des syndicats dans les pays du Nord et en Allemagne que dans les autres pays).

IV. Diagnostic externe d'IKEA

1. Intensité concurrentielle

Dans les facteurs extérieurs influant sur les performances de l'entreprise, la menace la plus directe semble être celle des concurrents qui exercent la même activité.

IKEA se positionne comme leader historique du marché de l'ameublement dans le monde. Toutefois, la concurrence reste acharnée sur ce secteur, et on note la présence d'une multitude d'entreprises, ce qui peut menacer son potentiel et son évolution.

Parmi ces entreprises, on cite : **Conforama** qui reste l'entreprise concurrente la plus importante et dont la stratégie est basée sur des prix bas et des services, **But**, **Fly** qui vise principalement les jeunes, en déclinant des offres simples et transportables facilement et **Alinéa**. A côté de cela, IKEA occupe également le secteur des cuisines aménagées, où plusieurs concurrents s'entrecroisent : **Les entreprises de la grande distribution**, **Schmidt et Cuisinella**, **Vogica**.

Par ailleurs, peut-on donc dire qu'IKEA doit faire face à une forte intensité concurrentielle, et donc redoubler d'efforts pour éviter de se faire écraser par celle-ci.

2. Avantages concurrentiels

IKEA est un concept de magasin d'ameublement novateur, qui s'appuie sur une stratégie de prix bas. Elle est le leader du marché du mobilier et du petit équipement. Ainsi, toutes les modes sont influencées par les leaders d'opinion et la décoration n'échappe pas à la règle. Il suffit qu'un meuble soit présenté dans une émission de décoration ou vanté par une personne connue pour que les ventes connaissent un essor considérable. Et on peut d'ores et déjà constater que certains produits fortement médiatisés sont mis en avant dans les surfaces commerciales.

De surcroît, l'enseigne propose un vaste choix d'articles d'ameublement et de nombreuses références, à la fois esthétiques et fonctionnels, à des prix suffisamment bas pour que la majorité de la population y ait accès. IKEA a également su se démarquer avec un concept de « design démocratique » (*Il s'agit de proposer aux ménages ayant les revenus les plus modestes la possibilité d'aménager leur intérieur à leur goût et avec style*).

IKEA table également sur tous les supports de communication pour toucher le plus grand nombre (L'entreprise propose les 4 types de produit de la matrice BCG)

3. Analyse PEST

Cette méthode va nous permettre d'analyser l'avenir du marché des meubles et comprendre l'environnement dans lequel se situe IKEA, et ce à travers quatre volets, à savoir : politique, économique, socioculturel et technologique.

Environnement politique	Environnement économique
<ul style="list-style-type: none"> • L'encouragement à l'accès aux crédits pour l'achat des résidences principales, par le gouvernement. • La possibilité d'une nouvelle réglementation concernant le travail le dimanche dont bénéficie IKEA et certains de ses concurrents. 	La crise actuelle risque de continuer. De même, une éventuelle nouvelle crise financière ne risquera pas d'atteindre le groupe IKEA car il n'est pas coté en Bourse
Environnement social	Environnement technologique
L'importance pour les gens de montrer leur "richesse" à travers leur logement et la recherche permanente de nouveaux besoins pousseront toujours les gens à acheter des meubles.	Les nouvelles technologies ont un impact négatif sur ce secteur, car elles permettront de trouver de nouveaux moyens pour commercialiser les produits.

11